

**EDUCAÇÃO, EMPREGABILIDADE E CAPACIDADE
EMPREENDEDORA NA PERSPECTIVA DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

**CADERNO DE PESQUISA
N.º 33**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP
NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS – NEPP**

1998

SÔNIA MIRIAM DRAIBE

Instituição responsável
Núcleo de Estudos de Políticas Públicas- NEPP - UNICAMP

Coordenador do NEPP
Prof. Dr. Pedro Luiz Barros Silva

Coordenador Associado
Profa. Dra. Gilda Portugal Gouvêa

Centro interdisciplinar de pesquisa especializado em estudos e investigações de acompanhamento, monitoramento e avaliação de políticas e programas governamentais. Entre suas preocupações e interesses prioritários, destacam-se as avaliações de processos de implementação de reformas e inovações de *policies* e de programas e projetos de enfrentamento da pobreza. No período recente, desenvolveu, entre outros os seguintes projetos:

- Avaliação da Descentralização de Recursos do FNDE e da Merenda Escolar. Convênio INEP/MEC (1997-1998).
- Desenho e Implantação de Estratégia de Avaliação dos Programas Sociais Prioritários do Governo Federal Brasileiro. Convênio BID/UNESCO/Gov. Brasileiro (1998).
- A Educação básica e secundária no Brasil: evolução recente. Convênio MEC/UNESCO (1997).
- Avaliação da Descentralização das Políticas Sociais no Brasil: Saúde e Educação Fundamental - estudos municipais. Convênio Cepal (1997).
- Avaliação do Processo de Implementação do Projeto "Inovações no Ensino Básico" e de algumas Medidas da Escola-Padrão no Estado de São Paulo. Convênio BIRD (1994/1996).

Os cadernos de Pesquisa do NEPP, escritos pelos professores, pesquisadores, estudantes de pós graduação, e outros membros associados, aparecerá intermitentemente. Alguns serão comunicações de pesquisa preliminares em andamento, ou explorações de idéias teóricas, e a sua publicação visa a estimular discussão e gerar críticas úteis. Como resultado de tais discussões e críticas, é provável que apareçam publicações de versões mais elaboradas em outra parte.

EDUCAÇÃO, EMPREGABILIDADE E CAPACIDADE EMPREENDEDORA NA PERSPECTIVA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Profa. Dra. Sônia Miriam Draibe*

INTRODUÇÃO

A preocupação com os níveis, a qualidade e as características da formação dos recursos humanos mobilizados nas micro e pequenas empresas vem ganhando centralidade tanto na literatura econômica quanto na agenda de *policy-makers*, particularmente os mais diretamente envolvidos com políticas públicas de emprego e estratégias de desenvolvimento competitivo. Esta é uma constatação que recobre a maioria dos países mas, sem dúvida, afeta muito especialmente os países latinoamericanos.

Em certa medida, a maior importância do tema reflete **a posição estratégica das MPEs em termos do contingente de empregados envolvidos**. Ainda que as quantificações sejam raras e de difícil elaboração, algumas estimativas para o setor informal, onde grande parte delas se localiza, indicam que, na América Latina, mais da metade do emprego não-rural está aí ocupado. Mais ainda: as MPEs responderam, nos últimos quinze anos, por 8 em cada 10 empregos criados na região (OIT, 1995; Tokman, 1995).

Ora, o reconhecimento dessa posição estratégica vem, quase sempre, acompanhado da identificação dos *baixos níveis de produtividade* imperantes no setor, aos quais se associam *baixos salários, empregos precários e subemprego* - indicadores das amplas e crescentes distâncias que separam as MPEs do setor moderno.

A outra constatação diz respeito aos obstáculos ou até mesmo às barreiras enfrentadas pelos micro e pequenos empresários - em função de seu porte e da recorrente carência de fluxos adequados de crédito - para implementarem, por si sós e isoladamente, programas de capacitação destinados a reduzir e superar aquelas características desfavoráveis de baixa produtividade.

* Professora do Instituto de Economia da Unicamp e pesquisadora do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas-NEPP da mesma universidade. O consultor Prof. Flávio M. Rabelo elaborou texto preparatório no qual apoiou-se parcialmente o Capítulo 1 (item 1) e integralmente o Capítulo 2 (Estudos de caso).

Se essas são características de estrutura, já há tempos identificadas, não se deve desconsiderar a perspectiva mais dinâmica com que a questão da qualificação em MPEs vem sendo reequacionada, quando **associada à temática da globalização**. Atualizado sob tal dimensão, o tema se desdobra em dois ou três aspectos que convém assinalar.

De uma parte, segundo a literatura, o setor informal e as MPEs vêm sofrendo, em proporções mais pesadas que o setor moderno, os *efeitos negativos da globalização*. A respeito, STREETEN (1996) lembra que, em termos de dimensões das firmas e habilidades dos empregados, a globalização estabeleceu um prêmio para as mais altas escalas e qualificações, penalizando o pequeno, o fraco e o pouco qualificado, condenando assim ao desaparecimento as empresas incapazes de enfrentar a maior competição.

Mas de outro lado, observa também que, contraditoriamente, *a mesma dinâmica da globalização tem produzido alguns efeitos positivos sobre o setor informal*, seja indiretamente, - porque o setor formal, estimulado pelas exportações, estaria ampliando a subcontratação de empresas do informal -, seja porque o próprio setor informal poderia estar sendo diretamente estimulado a exportar, sempre que contasse com apoios em marketing, design e crédito (STREETEN, idem: 29).

TOKMAN (1996) insiste, então que, face à globalização e a seus efeitos contraditórios, as MPEs haveriam de estar mais protegidas e simultaneamente estimuladas ao melhor aproveitamento das oportunidades abertas no espaço econômico global se que contassem com políticas públicas deliberadas, destinadas a proporcionar-lhes ambientes regulatórios atrativos¹, apoio produtivo² e novas formas de proteção³.

No que mais diretamente se refere aos novos requerimentos de capacitação para as MPEs, ao tratar a relação com a globalização a literatura recente põe em destaque pelo menos três dimensões especiais.

Em primeiro lugar, insiste no "investimento no homem" (Tokman,1996:11): o investimento em educação e treinamento, se é hoje um requisito geral, com certeza assume proporção dramática para o setor informal e as MPEs, já que o aumento da sua produtividade é, como

¹ Tanto um marco regulatório adequado quanto mais propícios quadros e rotinas burocrático- administrativas, definidas através das simplificações e automatizações de processos e da redução das regulações.

² O que envolve conjuntos de medidas voltadas à ampliação do acesso ao capital, às novas qualificações , à tecnologia e aos mercados mais dinâmicos.

³ Formas novas e complementares de proteção social e do trabalho, capazes de integrar e incorporar os atualmente excluídos, para além do que podem as formas tradicionais de proteção, restritas, como se sabe, aos setores ocupados nas atividades modernas.

já se disse, condição de sobrevivência e simultaneamente de maior chance de participação nos circuitos competitivos dinâmicos.

Entretanto - e em segundo lugar - o conteúdo mais inovador presente nos padrões de capacitação em ambientes econômicos abertos diz respeito às habilidades e comportamentos empresariais que se espera sejam dotados os recursos humanos. E isso envolve muito diretamente mudanças nos comportamentos sociais, cooperativos e empreendedores dos trabalhadores, assim também como na cultura empresarial do pequeno empresário.

É ainda Tokman (1996, idem) quem providencia convincente argumentação: se é verdade que a melhora da produtividade haverá de decorrer de adequadas políticas voltadas para o que clama como *"investimento no homem"*, é certo também que a maximização da flexibilidade e a maior proximidade com os clientes passaram a se constituir em elementos-chave das estratégias de produtividade e competitividade nos novos e abertos ambientes econômicos. Seria esse um horizonte propício às MPEs, não fossem seus tradicionais padrões de informalidade no trato com clientes e de gestão familiar dos negócios - comportamentos em geral estranhos às exigências de maior formalidade processual, de padrões internacionalizados de qualidade e de maior rigidez nos prazos de entrega, presentes nos mercados flexíveis. "... Isso expõe o pequeno empreendedor a um novo mundo de relações sociais. (Afastando-se) de um individualismo auto-suficiente, deve ele estabelecer relações com o governo para beneficiar-se de programas, com bancos para aceder ao crédito e com as grandes empresas para obter acesso a mercados mais dinâmicos". (Tokman, idem: 15). *Mudanças portanto nos comportamentos e na cultura empresarial das MPEs passam a se constituir no alvo das novas concepções de capacitação a elas votadas.*

O terceiro aspecto da capacitação enfatizado sob o prisma da relação MPEs x globalização refere-se especificamente à questão dos não ou mal empregados e dos segmentos pobres, precariamente empregados ou desempregados. Dados os efeitos negativos das políticas de ajustamentos sobre os grupos vulneráveis da população, medidas de proteção e combate à pobreza, divulgadas e/ou postas em práticas na região, vêm enfatizando *estratégias e programas dirigidos a aumentar a renda, a empregabilidade e a produtividade dos pobres*, assim como ampliar a capacidade empregatícia do setor onde mais provavelmente encontrarão oportunidades de trabalho - o setor informal e, neste as MPEs.

A questão tem mão dupla, como se vê: de um lado, já que em boa medida as MPEs são o locus da inserção dos segmentos pobres⁴, a sua proteção e melhoria é condição também para ampliar o combate à pobreza. De outro, a capacitação direta dos grupos pobres tem como alvo, entre outros, permitir-lhe adquirir habilidades de trabalho e capacidade empreendedora que, na maior parte das vezes, poderão ser aproveitadas nas pequenas e microempresas. Essa simbiose (entre as MPEs e a população pobre) delinea um nicho particular de capacitação, que assim tem sido tratado pela literatura.

Este trabalho examina os temas enunciados através de três procedimentos distintos. Em primeiro lugar, sob a forma de um "estado das artes", sumariza na literatura internacional e nacional os principais aspectos relacionados com a questão da capacitação em geral e particularmente nas MPEs (Capítulo 1). Em segundo lugar, a partir da literatura disponível e utilizando-se também da técnica de estudos de caso, trata de captar as características dos padrões e demandas de qualificação por parte das MPES brasileiras a partir das: a) suas diferenças internas quanto ao emprego e à empregabilidade da mão de obra; b) suas estratégias de melhora da qualificação profissional e de aumento de capacidades administrativas e empresariais, assim como suas demandas por qualificação e treinamento (Capítulo 2).

Finalmente, em terceiro lugar, examina as principais características da atual política brasileira de formação profissional, confrontando-a com as evidências produzidas pelo estudo, extraindo desse cotejamento algumas sugestões e recomendações (Capítulo 3).

⁴ Parece-nos quase desnecessário lembrar a heterogeneidade das MPEs e o fato de que, entre elas, há segmentos modernos e dinâmicos, que contam com pessoal altamente qualificado.

CAPÍTULO 1

CAPACIDADE EMPREENDEDORA E QUALIFICAÇÃO DA FORÇA-DE-TRABALHO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: temas emergentes do debate contemporâneo⁵

Neste capítulo, selecionamos os principais temas tratados pela literatura internacional e nacional a respeito das questões de qualificação e capacidade empreendedora nas micro e pequenas empresas, tanto em termos das sua relação com as estratégias das firmas (item 1), quanto na dimensão especificamente relacionada às novas habilidades e qualificações exigidas para a elevação das qualificações e produtividade da mão-de-obra que preferencialmente nelas se emprega (item 2).

A produção bibliográfica recente foi examinada com o claro objetivo de sistematização e apresentação sintética das principais e mais consensuais teses, demonstrações e evidências. Não houve, portanto, a preocupação quantitativa e tratamento exaustivo da literatura o quê, de resto, extrapolaria os limites desse estudo. O interesse foi sobretudo o de mapear os temas emergentes relativos à questão da qualificação, sempre sob a perspectiva das MPEs e na sua relação com os processos contemporâneos de reestruturação produtiva e globalização⁶.

É possível agrupar os a publicação recente segundo dois grandes tipos de abordagem do problema:

i) estudos que tratam indiretamente do problema da qualificação nas MPEs. Com efeito, grande parte dos textos e autores consultados sugerem que os padrões e as estratégias de qualificação, na área, resultam basicamente da forma de inserção econômica das empresas. Inserções exitosas em circuitos econômicos dinâmicos - como se verá à frente, a respeito da experiência da região Emília- Romana, na Itália - estimulariam as empresas a buscarem melhor qualificação dos seus recursos humanos, enquanto que nos padrões tradicionais de inserção praticamente não se enfrenta o problema, mesmo quando diagnosticado e dimensionado.

⁵ O item 1 apoia-se em texto preparatório elaborado especialmente para este trabalho pelo Consultor Dr. Flávio Marcílio Rabelo (Rabelo,1996).

⁶ O esforço foi também o de restringir o estudo à temática da capacitação, de modo a não diluí-la nas características e temas mais gerais relacionados às MPEs, tais como crédito e outros.

ii) diagnósticos e referências bastante genéricas à predominância, no setor de MPEs, daquela que seria sua configuração típica: *baixa qualificação dos empregados, associada à baixa produtividade e aos reduzidos salários*. Mais contemporaneamente, a literatura dedica espaço cada vez mais amplo à temática da heterogeneidade do setor e à não menos heterogênea qualificação da mão-de obra nele ocupada, destacando os segmentos modernos aí inscrustados, que em geral contam com níveis de qualificação elevados. De outro lado, dedica-se também a prever e recomendar novas concepções e modalidades de qualificações dos recursos humanos - estratégias destinadas tanto a reduzir a baixa produtividade imperante no setor informal quanto em atualizar os padrões de formação e qualificação às novas características dos mercados e da produção.

Para examinar adequadamente tal produção, segundo os objetivos do trabalho, duas perguntas norteram a seleção e tratamento dos temas: i) quais são os fatores econômicos dinâmicos que, no caso das MPEs e dadas as condições contemporâneas dos mercados, atuam como *determinantes de novos comportamentos empresariais e/ou de novos padrões de qualificações e habilidades da mão-de-obra?*

ii) considerando a especificidade das MPEs e as características econômicas atuais, quais são as (novas) qualificações e habilidades empresariais e da força de trabalho que concorreriam para estimular a inserção dinâmica dessas empresas e elevar a empregabilidade da mão-de-obra aí presente ou que nelas potencialmente poderão ingressar? Os itens 1 e 2 registram, respectivamente, as principais respostas encontradas na literatura àquelas questões.

1.1. As PME e os determinantes dinâmicos das qualificações empresariais e do trabalho

De modo geral, a literatura aborda a questão da capacitação empresarial (*entrepreneurship*) e da qualificação da força-de-trabalho nas micro e pequenas empresas (PMEs) no âmbito da discussão do seu papel no desenvolvimento econômico. Em outros termos, seria a forma de inserção da PME na estrutura econômica o fator que influenciaria tanto a maneira como seus proprietários buscam ampliar suas capacitações gerenciais, quanto a postura que adotam em relação à seleção, treinamento e remuneração dos empregados. É, portanto,

sob a perspectiva das estratégias de organização e inserção das MPEs que os determinantes dinâmicos das qualificações será aqui abordado.

1.1.1. Especialização flexível e distritos industriais

Os padrões de qualificação das MPEs, assim como os comportamentos empresariais a respeito, guardam forte relação com as suas estratégias e modelos de *especialização flexível* e concentração em *distritos industriais*.

Tomemos de SCHMITZ (SCHMITZ, 1992) as principais características de um distrito industrial: (a) concentração geográfica de empresas pertencentes ao mesmo ramo industrial; (b) empresas-membro de vários tamanhos, sendo que as MPEs ocupam um importante papel na cadeia produtiva; (c) especialização produtiva das empresas ao longo da cadeia vertical; (d) grande flexibilidade quanto à quantidade e ampla diversificação de produtos; (e) divisão horizontal da produção entre as empresas através da subcontratação e de atividades complementares; (f) os mais eficientes destes complexos constroem suas vantagens competitivas em torno de fatores outros que não o preço; (g) acesso a redes de serviços e informações.

Uma tal estrutura, denominada *cluster* de empresas, beneficia-se da eficiência coletiva: é o *cluster* enquanto tal - e não apenas uma empresa isolada - que acumula capacidades para gerar vantagens competitivas partilhadas por todos os membros. Entre esses benefícios, pode-se destacar: a) a proximidade entre os clientes e os fornecedores; (b) a capacidade de criar nichos de mercado bastante dinâmicos através do desenvolvimento de vários fornecedores de bens e serviços; (c) a presença de instituições de apoio técnico e financeiro e (d) a disponibilidade de uma mão-de-obra qualificada. Isoladamente, o produtor individual não dispõe de capacidade para construir tal conjunto de redes e características, não podendo portanto beneficiar-se de vantagens semelhantes.

Segundo a literatura, duas são as opções de comportamentos possíveis para as MPEs instaladas em distritos industriais, respectivamente a *low road* e a *high road* (SENGENBERGER & PYKE, 1990: 10). A **estratégia low road** diz respeito à concepção tradicional da MPE como uma *sweat shop*, cujas vantagens comparativas adviriam do uso predatório da mão-de-obra e da especialização em produtos ou serviços de baixo preço, com também baixos requisitos em termos de qualidade. *Não é da lógica dessa estratégia, obviamente, tomar iniciativas em relação à melhor capacitação dos empregados.*

Contrariamente, as MPEs que seguem a **estratégia *high-road*** são as que utilizam tecnologias de produção mais modernas, uma mão-de-obra qualificada e bem remunerada, conquistando mercado graças à sua flexibilidade produtiva e à capacidade de *customizar* o atendimento aos seus clientes. *Desde logo a qualidade e as habilidades da mão-de-obra empregada, assim como a sua atualização, estão no cerne dessa alternativa.*

Um exemplo paradigmático de pequenas empresas integrando um distrito industrial e seguindo uma estratégia *high road* é a do Norte da Itália (região de Bolonha). Este caso foi inicialmente ressaltado por PIORE E SABEL (1985), que estudaram o comportamento exitoso e de sucesso de um grupo de empresas subcontratada, localizadas nesta região.

Segundo os autores, o que garantiu a sobrevivência e a prosperidade destas empresas foi a *federação* por elas constituídas, base para sua atuação como ator coletivo: organizaram-se como uma rede de pequenas e médias empresas, que passaram a utilizar cada vez mais as tecnologias modernas e flexíveis para fazer frente às vicissitudes da demanda. Tal comportamento de uso intensivo das modernas tecnologias induziu - o que o confirma - o surgimento e a implantação, na região, de várias firmas de consultoria, especializadas na adaptação da tecnologia de grandes empresas para as necessidades e dimensões das pequenas oficinas

Duas lições puderam ser extraídas, pelos autores, da experiência bolonhosa. De um lado, foi exatamente a ação empresarial conjunta que facilitou às empresas o acesso independente aos mercados. Por outro lado, tal ação coletiva foi também decisiva para fomenta e criar as condições para a introdução de inovações tecnológicas de produtos e processos⁷. É nesse o quadro e sob tais formas e estratégias de integração empresarial e de inovação tecnológica que se desencadeia e é enfrentada a questão da qualificação da mão-de-obra empregada.

Mas a Itália ofereceu uma outra experiência de inserção inovadora das MPEs na estrutura industrial, a da Emilia-Romagna, estudada por BRUSCO (1982). Duas evidências chamaram a atenção do autor, nesta região: a) o bom desempenho econômico recente, quando comparado com o resto do país; b) a existência de uma estrutura produtiva de

⁷ Na explicação das condições e do êxito relativo dessa experiência da Itália do Norte, além das sinergias do conjunto das empresas e da estratégia *high road*, PIORE e SABEL(1985) consideram quatro fatores fundamentais: (a) a família estendida italiana; (b) a especificação do trabalho artesanal como uma atividade econômica distinta (isenta as pequenas firmas do pagamento de uma série de benefícios sociais e assegura uma flexibilidade no uso da mão-de-obra); (c) a existência de uma tradição mercantil ligando as províncias italianas aos mercados mundiais; (d) a cooperação dos governos regionais.

baixo grau de verticalização, que usa abundantemente a subcontratação de pequenas empresas e de trabalhadores individuais. Formaram-se assim verdadeiros distritos industriais de pequenas empresas, agrupadas de acordo com seus produtos. Esse sistema, ao contrário do que se pensa, não se restringe à produção de bens de consumo mas se verifica também na metal- mecânica. A região caracteriza-se por uma grande flexibilidade no uso da mão-de-obra e pelo uso generalizado do chamado mercado-negro de trabalho.

As especificidades das relações inter-industriais presentes também foram enfatizadas pelo autor. No caso da indústria do vestuário, verificou a seguinte composição do trabalho artesanal como categoria legal: metade dos trabalhadores eram operários que trabalhavam em casa, inscritos na categoria de artesãos simplesmente para evitar o pagamento de impostos e contribuição social; um quarto dos trabalhadores produzia por conta própria e o outro quarto era formado por empregados subcontratados. A subcontratação não se verificava apenas entre a grande e a pequena firma, sendo comum também que um artesão cedesse parte de seu trabalho a outros, num esquema de subcontratação em cadeia. O estudo mostra ainda como os artesãos de Modena e Reggio, que produzem diretamente para o mercado, subcontratam trabalho dos artesãos das províncias vizinhas, forma que institui uma relação entre Modena e Reggio e as províncias quase do tipo da relação metrópole X colônia.

Outro aspecto importante levantado pela pesquisa é que a relação dos subcontratados com os seus clientes não pode ser interpretada como dominação monopolística. As firmas subcontratadas têm flexibilidade para trocarem de cliente em função dos preços e não se verifica nenhum tipo de colusão entre os contratadores no sentido de forçar uma baixa artificial dos preço (BRUSCO, 1982: 171). O papel da organização dos artesãos e pequenos empresários é igualmente ressaltado pelo autor.

1.1.2 Especialização flexível, distritos industriais e aproveitamento dinâmico dos mercados competitivos

BRUSCO (idem) trata também de dimensionar a validez e as vantagens de um modelo como esse face à concorrência externa, sobretudo a do Terceiro Mundo. Para o autor, de fato, três evidências reforçam a validade e conferem vantagens competitivas a essa modalidade de organização:

a) o uso flexível da mão de obra existente na região;

- b) o emprego de uma moderna tecnologia pelas empresas (o uso de MFCNs é comum entre os subcontratadores do setor metal-mecânico, por exemplo);
- c) o florescimento empresarial favorecido pelas características do modelo.

Os trabalhadores mais qualificados, por exemplo, começam a identificar áreas onde a firma poderia utilizar trabalho subcontratado e têm assim uma chance de estabelecer-se por conta própria. Já as firmas subcontratadas, na medida em que se desenvolvem suas relações com os clientes, vão também aprendendo as técnicas de lidar diretamente com o mercado e podem, a um dado momento, iniciar sua produção própria.

Quanto à concorrência de produtores do Terceiro Mundo, deve-se notar que esta se dá geralmente nos setores inferiores do mercado, de modo que as firmas da região realizam um constante esforço de "subir" no mercado, produzindo mercadorias mais sofisticadas, que requerem o uso de uma tecnologia mais avançada. Há pois, uma tendência de especialização e de avanço para os estratos superiores do mercado, aos quais os países do Terceiro Mundo têm mais dificuldade de acesso.

O que se nota, a partir do estudo citado, é que o uso de uma tecnologia moderna, assegurando flexibilidade ao processo produtivo, foi fundamental para o nascimento e consolidação do modelo de Emilia-Romagna e continua sendo, para sua sobrevivência e prosperidade. Do mesmo modo que no caso da experiência bolonhesa, a estratégia de capacitação das MPEs imbrica-se desde o nascedouro com este padrão de organização e dinâmica econômicas.

1.1.3. As estratégias e os seus limites

É verdade que em grande medida, a discussão sobre distritos industriais baseia-se na experiência dos países desenvolvidos, permanecendo em aberto a questão da aplicabilidade deste modelo a países em desenvolvimento. A saúde destes distritos industriais nos países centrais depende fundamentalmente do dinamismo tecnológico e da inovação contínua, condições que não estão nada garantidas em países do terceiro mundo com abundância de mão-de-obra não - qualificada. SCHMITZ (1989) observou que sob condições de excedente de trabalho, as possibilidades de inovação não são otimistas, tendendo a favorecer a combinação baixa tecnologia-baixos salários.

SENGENBERGER & PYKE (1991) expressaram o dilema das MPEs nestes países em termos da opção pelo caminho *low road* (produção baseada em trabalho barato) e *high road* (inovação de produto, alta qualidade e trabalho bem remunerado) já referidos. Em países do Terceiro Mundo com abundância de trabalho barato as MPEs são freqüentemente sinônimo de baixos salários, condições de precárias de trabalho, baixa qualificação dos trabalhadores e alta rotatividade; justamente o cenário *low road*. Ora, nesses ambientes tecnologicamente atrasados, o número de MPEs pode continuar a expandir-se rapidamente através de reduções do custo do trabalho e do nível de qualidade dos produtos.

Como se sabe, o obstáculo mais freqüentemente mencionado pelas MPEs para a aquisição de novas tecnologias são as restrições de capital. Além disso, é preciso notar que o uso eficaz de novas tecnologias geralmente requer um certo nível prévio de qualificações, conhecimentos e de infraestrutura. SENGENBERGER & PYKE (1991) e SCHMITZ (1989) concordam, porém, que não bastam tecnologias e infusão de capital para resolver os problemas das MPEs; o ponto crítico é a natureza dos relacionamentos entre as firmas, os quais levam a um contexto geral de dinamismo empreendedor e de inovação.

As modernas tecnologias de automação de base microeletrônica certamente oferecem uma nova gama de oportunidades para as MPEs, na medida em que limitam as barreiras colocadas pelas economias de escala e permitem construir vantagens competitivas na base da flexibilidade produtiva. Por outro lado, o pleno aproveitamento das possibilidades abertas por estas novas tecnologias exige certas capacitações em termos de investimentos intangíveis e de técnicas mercadológicas nem sempre acessíveis às MPEs. Por isso mesmo é que a estratégia de concentração em distritos faz sentido, uma vez que possibilita, como vimos, a maximização das oportunidades de qualificação.

1.1.4 MPEs e mercado de trabalho: segmentos do mercado e vantagens da estratégia

É indispensável examinar, nessas estratégias de flexibilização produtiva e concentração em distritos industriais, o funcionamento do mercado de trabalho, peça fundamental desse sistema.

Segundo a literatura, essas modalidades de organização industrial em geral abrigam dois segmentos de trabalhadores, que tendem a corresponder a distintos tamanhos das empresas, onde quase sempre se verifica acentuado poder dos sindicatos. Nesse setor, a legislação do trabalho é freqüentemente respeitada, os representantes do sindicato são

reconhecidos pela empresa e os acordos salariais tendem a ser negociados acima da média nacional. No caso estudado por BRUSCO (1982), por exemplo, registra-se uma tradição de negociações razoáveis entre empresas e sindicatos na região, convivendo assim o forte poder do sindicato dentro das fábricas e o clima seguro de que gozam os empresários para realizarem seus planos de produção e investimento.

No setor *secundário*, o cenário é bem outro. O estudo de BRUSCO (*idem*) destaca a heterogeneidade de sua composição: desde trabalhadores altamente qualificados, que registraram-se como artesãos para terem salários mais elevados que os estabelecidos nos acordos, até trabalhadores vindos do sul com pouca ou nenhuma qualificação. Vigora aí uma elevada dispersão salarial, sendo fundamentais na determinação dos salários os seguintes fatores: o nível da demanda, a intensidade do trabalho e o nível de qualificação.

É interessante sublinhar, entretanto, que estes dois *mercados* estão conectados, havendo mobilidade entre eles, com exceção de alguns grupos marginais de trabalhadores (mulheres imigrantes e camponeses de meia idade, por exemplo). Os demais, sobretudo em períodos de demanda elevada, têm facilidade de escolher o setor em que desejam trabalhar. Os mais qualificados, obviamente, gozam de liberdade maior, estando-lhes aberta mesmo a possibilidade de iniciarem seu próprio negócio.

É de se prever, contudo, que essa flexibilidade diminua bastante no caso de uma recessão, o que ainda não pode ser afirmado categoricamente, dado que a região não enfrentou, no período recente, nenhuma crise mais prolongada. BRUSCO (*idem*) faz, no entanto, uma interessante simulação a esse respeito. *A idéia básica é a de que quanto menor for o nível de integração vertical de um setor, menores serão os efeitos de uma crise em termos de desemprego* e essa pareceria ser uma das vantagens dessa estratégia industrial. Vejamos o argumento.

Na sua simulação, o autor supõe que todas as firmas contratadoras pertencem ao setor primário e as subcontratadas, ao secundário. E adota a hipótese de que os subcontratados dispõem de suficiente flexibilidade para alterarem sua produção de acordo com as flutuações da demanda. Dadas tais condições, prevê que, no caso de uma crise num setor específico onde a produção for bastante verticalizada, verificar-se-á um alto número de demissões no setor primário. Tal situação tenderá a gerar tensões no mercado de trabalho, não só pelo número de trabalhadores demitidos, mas também pela forte presença do sindicato no setor. Já se o nível de integração for baixo, parte do impacto negativo será repassado às empresas subcontratadas. Essas, em vez de realizarem demissões na mesma

proporção, podem trocar de clientela e, assim, protegerem-se da queda da demanda dos seus clientes tradicionais. Dessa forma, não só tenderá a diminuir o número de trabalhadores demitidos, como as demissões não deverão provocar um conflito trabalhista agudo, dada a fraca atuação sindical neste setor.

1.1.5. A integração inter- empresarial e as estratégias de maximização das oportunidades de capacitação: observações finais

Tal como indica a literatura pesquisada, **as parcerias inter-empresariais e com instituições públicas e privadas de capacitação, apoiadas na estratégia dos distritos industriais e na especialização flexível, constituem a mais decisiva alternativa, para as MPEs, de melhora de seus padrões de qualificação.** Estimuladas pelas novas formas de produção, que tendem a combinar nas novas organizações industriais a automação, a flexibilização e a integração, **as redes de parcerias** oferecem-se como base de apoio na qual se assenta a capacidade de inovação tecnológica e gerencial, beneficiando todo o conjunto industrial mas particularmente as MPEs que, na sua ausência, ver-se-iam incapazes de enfrentar os enormes requisitos da competitividade. A regra de ouro virtuosa dessas relações empresas-clientes é a de que a grande empresa requer a boa qualificação, fornecendo- a ou facilitando o seu acesso às PME's subcontratadas.

Segundo a OCDE (1992), as redes de parcerias propiciam às MPEs pelo menos três grupos de benefícios:

a) **Redes de informação relativas a mercados e tecnologia.** Em geral, esse é o principal objetivo de arranjos entre as firmas, à base de esquemas cooperativos, gerando sistemas comunitários de apoio e informação atualizada.

b) **Atração de serviços terceirizados de capacitação.** Um outra modalidade de relação inter-empresarial deriva do surgimento de empresas de consultoria, nas proximidades dos centros produtores, capazes de oferecer serviços de capacitação a preços compatíveis com os recursos financeiros das MPEs. Também a mobilização de Centros de Pesquisa e Universidades que possam assessorá-las em termos de aprimoramento tecnológico e gerencial tende a viabilizar- se nesses pólos industriais modernos.

c) **Horizontes mais amplos derivados da estabilidade dos contratos.** Os relacionamentos contratuais de longo prazo entre MPEs e grandes empresas, em dado distrito, tendem a aliviar as primieiras da necessidade de estar continuamente em busca de

novos mercados. Oferecem também, ao mesmo tempo, condições para que a MPEs não apenas sobrevivam, mas progridam tecnologicamente e ampliem a qualificação dos seus recursos humanos.

Dessa forma, *um critério chave para se analisar a viabilidade e o desempenho das MPEs na área manufatureira, assim como suas potencialidades em termos de capacitação, é a natureza e qualidade de suas relações com outras firmas e com instituições públicas e privadas.*

Entretanto, não se esgota aí a solução do problema. Como se verá nos estudos de caso relatados no Capítulo 2, nem sempre a virtualidade da redes e parcerias concretiza-se na direção acima, sugerindo que a complexidade da capacitação e a continuidade dos programas exigem estruturas institucionais e políticas governamentais mais decididas a respeito. O item 1.2, a seguir, examina, ainda na literatura, as dimensões e os novos conceitos através dos quais o problema vem sendo equacionado.

1.2. Educação, Empregabilidade e Capacidade Empreendedora: os novos parâmetros da qualificação na perspectiva das Micro e Pequenas Empresas

A literatura que trata, sob a perspectiva da MPEs, das novas qualificações e habilidades gerenciais e da força de trabalho, requeridas pelos processos e formas contemporâneas de produção, gira basicamente em torno a 3 eixos que se interpenetram:

- a) a necessidade de elevação da *base educacional geral* da força de trabalho;
- b) (simultaneamente) o aumento da *empregabilidade* dos trabalhadores, principalmente dos pertencentes aos grupos mais vulneráveis do mercado de trabalho, em geral os segmentos pobres e os precariamente empregados ou desempregados;
- c) a ênfase no desenvolvimento das *capacidades empreendedoras e gerenciais* dos trabalhadores e dos micro e pequenos empresários.

1.2.1. Novos padrões de produção e de qualificação: educação geral e específica

No ponto de partida da discussão sobre os novos padrões de equilíbrio entre componentes gerais e específicos da formação da FT está a tese de que o mercado de trabalho confere

um prêmio à melhor qualificação da FT: a dinâmica competitiva atual intensificou as pressões para a melhora da produtividade e da qualidade, tendência que potencializa as maiores exigências de qualificação e comportamentos analíticos impostos pelas novas tecnologias (LOCKE, 1995: 7). O padrão de desenvolvimento é *intensivo em conhecimento* e por isso mesmo requer uma política de *investimento no homem*. (BID, 1993; Rama, 1993; Tokman, 1996)

Em consequência, as condições modernas da produção e organização tornam mais complexo o processo de educação e formação profissional: o melhor desempenho da FT apoia-se no seu mais amplo conhecimento do processo produtivo e em relações de trabalho mais cooperativas - conjunto de habilidades que ultrapassam os estreitos limites das formas pretéritas de adestramento, supondo uma nova relação entre conteúdos gerais e específicos da formação.

Refletindo estas tendências da literatura internacional e simultaneamente examinando as necessidades futuras da economia brasileira, os mais influente estudos nacionais a respeito da qualificação de recursos humanos vêm insistindo nas **características sistêmicas da produtividade**, que supõem, para seu aumento sustentado, dois movimentos conjuntos: o maior peso proporcional da educação geral, frente à qualificação específica (considerando o trabalhador individual) e, ao mesmo tempo, a elevação do nível de escolaridade geral da população como um todo, e não apenas daqueles que estão mais diretamente envolvidos com as novas tecnologias (IEDI, 1992; SALM & FOGAÇA, 1993).

São já bastante difundidos os argumentos em que se apoia tal compreensão. De um lado, a literatura enfatiza a importância das **habilidades básicas** requeridas para a qualificação profissional futura, adquiridas massivamente apenas através do sistema regular de educação: o desenvolvimento do raciocínio lógico- abstrato e das capacidades cognitivas e de comunicação, assentadas em bom domínio da linguagem⁸. De outro, insiste no fato de que é esta educação geral que capacitará o indivíduo a adequar-se ao padrão atual de mudanças tecnológicas - rápidas, profundas e constantes -, que assim afetam as formas de produzir. A questão não é, portanto, a menor ou nula exigência de qualificação específica, e sim a valorização da educação geral que, além de formar o cidadão, amplia também a

⁸ "Com efeito, estes níveis básicos de educação e saúde determinam a formação de um ambiente em que predominam as capacidades de atenção e concentração, de raciocínio abstrato, de autocontrole, comunicação, percepção organizada do meio, vontade de estruturar condutas complexas para otimizar o bem-estar próprio, entendimento adequado dos sistemas de prêmios e castigos, empatia e cooperação para adequar-se aos códigos da participação em grupos, compreensão das tecnologias simples e de seus códigos, uso de equipamentos e instrumentos, etc".(Ratinoff, L., 1992:19)

capacidade de aprendizagem do trabalhador, permitindo-lhe desempenhar-se adequadamente ao longo dos processos contínuos de requalificação⁹. Uma versão sintética desse deslocamento tem sido bastante difundida sob a fórmula: *não basta mais saber fazer; é importante também conhecer e, sobretudo, saber aprender.*

Essa concepção da relação entre os conteúdos gerais e específicos da formação, superando o padrão dicotômico com que tradicionalmente se equacionava o problema, interessa a todos os segmentos produtivos mas adquire significado muito especial junto às PMEs e ao setor informal em geral. Se é verdade que aí tendem a se concentrar os segmentos menos educados da FT ou aqueles expulsos do setor formal e moderno exatamente pela rigidez da formação anterior, então é aí também que se põe com mais dramaticidade o desafio de elevar o nível educacional geral e das qualificações específicas da mão de obra, através de estratégias adequadas. O que remete às teses correntes da *empregabilidade* ou da *elevação da produtividade dos pobres*.

1.2.2. *Empregabilidade e produtividade: novos requisitos da qualificação.*

Para além da relação entre novas tecnologias e padrões de educação e formação profissional continuada, a questão adquiriu novos contornos e significados no contexto da globalização e da aceleração dos processos de fletibilização e reorganização competitiva, dados principalmente os seus efeitos sobre o emprego, cujas manifestações mais contundentes vêm sendo reiteradamente enfatizados: o desemprego estrutural, o subemprego, o emprego precário e de baixa qualidade, a informalização das relações de trabalho etc.

Com efeito, frente a tal complexo quadro de um mercado de trabalho mais exigente e competitivo, do qual são afastados crescentes contingentes de trabalhadores mal ou pouco qualificado, agora engrossando os setores informais, o desafio maior é o de redefinir e redimensionar padrões de requalificação que possam melhorar suas chances de ingressar ou voltar aos circuitos dinâmicos do emprego.

⁹ No Brasil, segundo um balanço de propostas e opiniões consolidadas em documento do Ministério do Trabalho de 1995, não é ainda consensual a tese da necessidade de formação básica completa para os trabalhadores, havendo os que entendem que a grande maioria seguirá realizando tarefas simples e rotineiras e os que entendem que, através de educação supletiva em cursos de pouca duração, será possível ministrar o conhecimento adicional necessário ao ajustamento a novos perfis profissionais. Ver, a respeito, PACTI/PBQP/MT, 1995.

Nessa direção, ao adequado equilíbrio entre educação e qualificação, devem somar-se também novas habilidades comportamentais do trabalhador que lhes permitam reciclar constantemente as suas "especialidades", atuar em frentes altamente diferenciadas de atividades e aproveitar as melhores oportunidades que se lhes ofereçam. É o conjunto dessas habilidades e comportamentos que ampliam, para o trabalhador individual, as probabilidades de ser, estar e manter-se empregado em empregos de qualidade.

Esta é a noção de **empregabilidade** com que a questão do emprego vem sendo equacionada. Algumas definições ilustram-na com clareza:

O emprego dos anos 90 tem um novo conceito: a empregabilidade, conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização. Hoje, mais importante que apenas obter um emprego é tornar-se empregável, manter-se competitivo em um mercado em mutação. Preparar-se, inclusive, para várias carreiras e diferentes trabalhos - às vezes até simultâneos (MEHEDFF, 1996)

Ou então:

Empregabilidade deve ser entendida como capacidade não só de obter um emprego mas sobretudo de se manterem um mercado de trabalho em constante mutação...Começa a nascer desse processo um novo perfil profissional requerido do trabalhador capaz não apenas de "fazer" mas de "pensar" e "aprender" continuamente, que tende a se generalizar em todas as esferas do setor produtivo - administração, gerência, produção e outras. (MT/MEC, 1995).

Do mesmo modo, a recomendação frequentemente referida nos documentos das agências bilaterais de fomento de **"elevar a produtividade dos pobres"** reitera a tese de que apenas a aquisição de novas habilidades e comportamentos, multiquificados e flexíveis, poderá aumentar as probabilidades de que os grupos pobres possam sair das situações de pobreza pelo ingresso em circuitos dinâmicos da economia e do mercado de trabalho 10 (BID/PNUD, 1994; CEPAL, 1995)

¹⁰ Além de remeter às novas características da qualificação, a recomendação traz também, implícita, a crítica às formas assistencialistas de enfrentar a pobreza, afirmando *ser melhor ensinar a pescar que dar o peixe.*

Estas noções são bastante controversas e têm sido seguidamente criticadas principalmente pelo seu uso como sorte de panacéia para os custos sociais dos ajustamentos das economias ou por suporem (ou prometerem?) ingenuamente que medidas de requalificação, ainda que adequadas, sejam suficientes para garantir emprego e alternativas de inserção produtiva para os contingentes hoje localizados no setor informal, nas franjas do trabalho precário ou mesmo no desemprego. Ainda assim, sob tais conceitos estão enfatizadas as novas habilidades cognitivas e comportamentais hoje requeridas pelo mercado de trabalho, valendo a pena, sob a perspectiva das PMEs, examiná-las com atenção.

1.2.3. As habilidades comportamentais de nova geração: a capacidade de apreender e de empreender

O diagrama da noção de empregabilidade, tal como vem sendo difundida pela literatura, envolve pelo menos dois conjuntos de habilidades e capacidades como características do novo padrão de qualificação profissional adequado a mercados flexíveis e competitivos.

Em primeiro lugar, estão as **habilidades produzidas pela conjugação virtuosa entre educação geral e formação profissional**.¹¹ De um lado, as **habilidades cognitivas gerais**, adquiridas através dos sistemas regulares de educação: dados os novos padrões tecnológicos, a mão-de-obra deve ser antes de tudo **educada** e sua educação deve apoiar-se no desenvolvimento da capacidade lógico-abstrata para decodificar instruções, calcular, programar e gerenciar processos. Somente assim será capaz de inovar e assimilar rapidamente as contínuas e rápidas inovações a que está sujeita. De outro, as **habilidades específicas**, adquiridas através de processos contínuos de treinamento, capacitação e requalificação. Mais do que segmentos estanques de habilitações, o que parece estar em jogo é na verdade uma estrutura integrada de habilidades, dinamicamente adquiridas através de sistemas também integrados de educação, formação e colocação profissional.

O segundo componente do novo padrão de qualificação profissional a que remete a noção de empregabilidade diz respeito a características comportamentais do trabalhador, que

¹¹ "As habilidades básicas podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte das habilidades mais essenciais como ler, interpretar, calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados. As habilidades específicas estão estreitamente relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-ser exigidos por postos, profissões ou trabalho em uma ou mais áreas correlatas" (FAT/CODEFAT/MTb,1996)

devem refletir suas capacidades tanto para **aprender** novas habilidades, quanto para **empreender**.

É quase autoexplicativa a importância da **capacidade de aprender**, face ao padrão tecnológico marcado por mudanças contínuas, a educação geral básica sendo condição necessária para a aquisição dessa habilidade. O que está em jogo, aqui, é a idéia de que a competência profissional não é mais um estoque de conhecimentos adquiridos de uma só vez; é antes um fluxo contínuo, possibilitado a cada momento por aquela capacidade de aprendizado.

Mas é sobretudo a **capacidade empreendedora** a que constitui a noção mais inovadora mobilizada pelas concepções contemporâneas de formação profissional, interessando muito especificamente os setores de PMEs. Os vários conteúdos e significados recobertos pela conceituação podem ser resumidos nas capacidades de **saber buscar, localizar, investir e gerir as oportunidades** existentes no mercado competitivo, entre elas as oportunidades autônomas da micro e da pequena empresa.

Vejamos a argumentação e os modelos que projeta. O mercado atual de trabalho - complexo, exigente e competitivo - requer um trabalhador que, além de profissionalmente competente e capaz de constantes adaptações, revele também comportamentos decididos, motivados, mobilizadores e racionais, o que projetaria cada trabalhador no *operário-empendedor*, no hábil mobilizador e catalizador de recursos do seu meio e no competente gestor das suas atividades e negócios. Dispor de e saber procurar informações; investir em si próprio; ser capaz de estimular e agregar recursos humanos e outros à sua volta, no seu e no interesse coletivo; dispor de capacidade gerencial básica¹² - estas são as indispensáveis habilidades que, somadas às anteriores, ampliarão a empregabilidade da mão de obra e garantirão sua melhor produtividade e remuneração. Conforme MEHEDFF (1996), sob o novo requerimento de empregabilidade, além da competência profissional e da disposição para aprender,

...é preciso também empreender. Não apenas no sentido de "montar um negócio próprio" - o que, sem dúvida, torna-se fundamental no contexto da reestruturação e mutação do emprego - mas, acima de tudo, em localizar-se e empreender-se a si próprio, na economia e na sociedade em permanente transformação. O cidadão produtivo é aquele capaz de apreender e gerir uma realidade que tem como regra a transitoriedade permanente. (MEHEDFF, 1996)

¹² Ou *capacidade de gestão*, entendida como "...competências de autogestão, de empreendimentos, de trabalho em equipes"(FAT/CODEFAT/MTb,1996).

Nem se tratariam apenas de habilidades do trabalhador que buscou formas autônomas de se estabelecer - nas cooperativas, micro e pequenas empresas individuais e/ou familiares ou mesmo como profissional autônomo - nem apenas de características profissionais restritas a algum setor econômico. Ao contrário,

Guardadas as especificidades de cada setor, esse é o perfil profissional que se define e se torna estratégico no contexto da reestruturação. É ilusório pensar que se restringe a empresas ou setores de ponta. Pois se difunde por toda a economia, à medida em que requisitos de produtividade, qualidade, competitividade deslizam por toda a cadeia produtiva, de grandes empresas aos seus fornecedores "terceirizados" ou "quarteirizados".
(MEHEDFF, 1966a)

O novo perfil da educação e das qualificações da FT, particularmente daquela que se encontra em setores para os quais é decisiva a melhora da produtividade e da competitividade - como é o caso das MPEs mas também dos grupos pobres localizados no mercado informal - põe imediatamente em discussão a natureza, a estrutura e o perfil dos sistemas atuais de educação e formação profissional. Algumas observações sobre esta dimensão do tema são feitas a seguir.

1.2.4. Sistemas integrados de educação, formação e intermediação de mão-de-obra: em direção ao conceito de sistemas públicos de emprego?

Muitos são os desdobramentos, em termos de organização dos sistemas de ensino e de qualificação profissional, que derivam dessa forma ampla e dinâmica de compreensão.

Em primeiro lugar - e aí está o tema para o qual a literatura já vem chamando a atenção há mais tempo - registra-se um movimento de *valorização e melhoria do sistema público de ensino básico*: dada a importância dos componentes gerais básicos e dado também que se trata de elevar o grau de educação de toda a população - e não apenas a de segmentos da FT - cabe ao sistema educacional público a tarefa massiva de oferecer a educação básica de qualidade. Nos países latinoamericanos e principalmente no Brasil, isso significa estender a cobertura educacional até o nível secundário (garantindo pelo menos e efetivamente a educação de 9 anos), elevar a eficiência do sistema e sobretudo melhorar a qualidade da educação oferecida. Melhores remunerações e qualificações do magistério são, como se sabe, decisivas para tanto (SALM & FOGAÇA, 1993).

A outra dimensão questionada pela literatura diz respeito ao perfil e às características da institucionalidade capaz de responder de forma flexível e ágil aos requerimentos que o atual processo produtivo está colocando para a estrutura da FT. Para além da discussão dos modelos alternativos de formação profissional, a literatura vem enfatizando os *mecanismos de cooperação e parcerias*, para efeitos de qualificação, entre empresas, governo e sindicatos - mecanismos de co-partição de responsabilidades voltados para a obtenção de resultados positivos para a sociedade como um todo (idem).

Na base dessa proposição está o reconhecimento de que, dados os novos requisitos de qualificação indicados, nenhum dos antigos ofertantes de qualificação pode, isoladamente, dar conta das mais complexas tarefas da qualificação e, mais ainda, garantir a sua continuidade e atualização. A experiência nacional e internacional é já bastante rica a respeito das várias modalidades de parcerias, entre elas as que, no caso de PMEs, foram referidas no item 1.

Entretanto, o tema da integração dos esforços parece ultrapassar os limites da mera colaboração e cooperação entre instituições interessadas, remetendo a formas mais integradas e sistêmicas de articulação entre educação, qualificação e intermediação de mão-de-obra. O que parece estar em jogo é a constituição de fortes sistemas públicos de políticas e programas centrados no emprego: ações de educação, formação profissional,

reciclagem contínua, relacionadas com os mecanismos de seguro-desemprego e integradas às ações de intermediação da mão-de-obra. Até mesmo programas de crédito para pequenos investimentos podem integrar esse amplo menu de atividades. A noção de *sistema público de emprego* quer dar conta desse mais ambicioso patamar de articulação. Dela trataremos mais à frente, já no espaço dedicado à política brasileira de formação profissional. Aqui, vale a pena ressaltar que, numa etapa em que predomina a resistência a grandes sistemas organizacionais de políticas, chama a atenção a força crescente que vem adquirindo tal abordagem sistêmica, mesmo quando apresentada sob forma descentralizada.

OSTERMAN & BATT (1994), refletindo sobre as experiências americana com programas de qualificação, indicam as seguintes razões que justificariam a tendência à criação de **fortes sistemas de políticas e programas de educação e qualificação**:

- a) os clientes dos programas - empresas e indivíduos - usam menos as instituições fragmentadas por não saberem como ter acesso aos serviços; porque a fragmentação inibe a construção de estratégias de longo prazo para atualização das qualificações e, enfim, porque os serviços oferecidos impressionam pouco em função da própria fragmentação;
- b) devido a sua fraqueza, um sistema fragmentado é menos capaz de responder às necessidades, o que induz o governo a continuamente criar novos programas e novas agências;
- c) conseqüentemente, sistemas fragmentados tendem a ser politicamente fracos, dada sua recorrente incapacidade de criar redes de apoios entre seus clientes;
- d) finalmente, uma razão mais profunda diz respeito ao fato de que dificilmente os objetivos da adequada política de emprego podem ser atingidos através de programas isolados, exigindo conjuntos articulados de programas diferenciados - o que em geral extravasa as capacidades de instituições específicas.

Tal *approche* sistêmico da nova institucionalidade da política de emprego e qualificação não é necessariamente estatista, já que mesmo quando alavancado pelo Estado, repousa quase que necessariamente na parceria, na articulação dos esforços e na conjugação das energias do Estado e da Sociedade; do Governo, das Empresas e das Organizações Não-Governamentais; dos trabalhadores e dos empresários; dos empregados e dos desempregados; dos jovens e dos adultos. Por isso mesmo, a sua natureza é a de um sistema *público* porém não- estatal.

Em alguma medida,o desempenho das PMEs brasileiras reiteram estas mudanças, mesmo quando atuem ainda sob padrões e através de estratégias menos integradas e dinâmicas de inserção.

Capítulo 2

MPEs: CONDIÇÕES, ESTRATÉGIAS E DEMANDAS POR QUALIFICAÇÃO NA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA:

Estudos de Caso na região de Campinas¹³

Em certa medida, as MPEs brasileiras vivenciam, na questão da qualificação, situações e circunstâncias que podem ilustrar, ou contrarrestar, algumas das tendências e desafios enfatizados na produção bibliográfica nacional e internacional sumarizada no Capítulo anterior. De modo a cotejar as diferentes evidências, examinamos nesse Capítulo, algumas das características da estrutura e das práticas das MPEs em relação à questão da qualificação através de pesquisas e estudos de caso de experiências nacionais, com ênfase na região de Campinas, selecionada para os estudos de caso.

2.1. A estratégia de maximização de eficiência através do distrito industrial

Em que medida a questão da qualificação e adaptação às novas tecnologias tem sido enfrentada pelas MPEs através de estratégias de otimização de oportunidades em distritos industriais ou sob outras formas de parcerias inter-empresariais?

A estratégia de maximização e potencialização dos recursos através da aglomeração em distritos industriais (eficiência coletiva) pode ser verificada na indústria calçadista do Rio Grande do Sul, estudada por RUAS et al. (1994)¹⁴.

Entretanto, diferentemente da experiência italiana citada no Capítulo 1, no caso desse setor calçadista a estratégia das firmas centra - se sobretudo na *redução dos custos*, já que aí a concorrência via preços é bastante intensa. São obviamente negativos os impactos sobre a gestão da força-de-trabalho: trata-se de uma indústria trabalho- intensiva, com baixos salários (abaixo da média industrial do Estado), uma alta proporção de trabalhadores não

¹³ Este Capítulo apoiou- se em texto preparatório elaborado pelo consultor Flávio M. Rabelo (1996) especialmente para este trabalho. As entrevistas realizadas para os 3 estudos de caso relatados no item 3 foram também realizadas e registradas pelo referido consultor.

¹⁴ Segundo dados da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, 45% dos produtores de sapatos gaúchos eram dirigentes/proprietários de MPEs (até 100 empregados), sendo também produtores que destinavam a maior parte da sua produção ao mercado doméstico, já que as exportações cabiam basicamente aos produtores maiores.

qualificados, índices de rotatividade relativamente elevados e baixa produtividade. (RUAS et al., 1994: 5).

O "distrito" calçadista, além das MPEs produtoras finais de sapatos, conta também com uma gama de MPEs realizando serviços de subcontratação. Segundo RUAS & ANTUNES (1992), assim se organizam estas empresas subcontratadas:

(a) **ateliers manuais**: responsáveis pela maior parte do trabalho subcontratado. São pequenas empresas de base familiar executando tarefas manuais na própria residência. Geralmente empregam de 5 a 10 trabalhadores em tempo integral (normalmente membros da família) e empregam trabalho temporário de acordo com a demanda (em certos períodos, o número destes trabalhadores é bastante significativo). Este contingente temporário é composto basicamente de mulheres da vizinhança. São esses ateliers que centralizam o trabalho e o distribuem entre as mulheres. A organização do trabalho é bastante rudimentar e as tarefas muito simples.

(b) **ateliers de costura**: são *ateliers* mais organizados que os anteriores, mas usados com menor frequência pelos produtores finais. Estes, possuindo suas próprias máquinas de costura de tecnologia inferior às existentes nas firmas contratantes, recebem a peça de couro já cortada junto com instruções sobre o trabalho a ser realizado. Ocorre, então, no setor, uma sorte de combinação entre trabalho regular e temporário. A força-de-trabalho regular é geralmente constituída de 10 a 20 empregados, na sua maioria mulheres entre 18 e 45 anos.

(c) **ateliers de partes pré-fabricadas**: este é a forma mais organizada e menos comum de trabalho subcontratado. Sua atividade básica é a produção de solas. Sua força de trabalho é basicamente masculina. É o único tipo de *atelier* com uma característica mais industrial do que artesanal.

Os *ateliers* são caracterizados pela falta de trabalhadores qualificados e pela alta rotatividade da força-de-trabalho feminina. Em geral não praticam nenhum procedimento de seleção e tampouco promovem qualquer forma de treinamento. Através de entrevistas, os autores verificaram entretanto que, na percepção dos entrevistados, o nível de qualificação predominante nas MPEs subcontratadas era regular, embora inferior ao das firmas contratantes.

No que respeita à relação com os trabalhadores, imperam entre os *ateliers* as formas mais precárias de contratação: tendem a aí predominar os contratos verbais e salários ainda mais baixos do que os pagos aos trabalhadores regulares da indústria calçadista (já baixos em comparação à média industrial). Os resultados globais chamam a atenção: por exemplo, os *ateliers* manuais não assinam carteira; apenas alguns dos *ateliers* de costura respeitam a legislação trabalhista (menos da metade da força-de-trabalho aí localizada é legalmente contratada). No tocante à capacitação, uma vez que praticamente inexistente treinamento, a tendência é a de que os empregados dos *ateliers* permaneçam fora do mercado de trabalho formal, dado seu baixo nível de qualificação.

Um fenômeno interessante é a *mobilidade entre os mercados de trabalho*, sendo típico o caso do trabalhador qualificado que, após trabalhar anos no mercado central, decide abrir um *atelier* de subcontratação. Esta decisão pode partir da própria iniciativa do operário ou ser uma resposta a condições econômicas sazonais ou à dificuldade de encontrar um outro emprego. AZEVEDO (1993:99) comenta que, enquanto alguns segmentos do setor informal constituem um espaço para as estratégias de sobrevivência do excesso de mão-de-obra em países em desenvolvimento, outros setores representam oportunidades atraentes para pequenas empresas, oferecendo uma alternativa mais interessante ao trabalho assalariado. Isto, é claro, dependerá da questão da capacitação empresarial e dos mecanismos públicos e privados de apoio às MPEs.

Um outro caso comum de mobilidade é o do trabalhador qualificado do mercado central/formal (especialmente cortadores e costureiros qualificados), que migra para as MPEs subcontratadas, auxiliando o proprietário a supervisionar e a treinar a força de trabalho.

2.2. As parcerias inter-empresariais e outras estratégias de qualificação: estudos da região de Campinas

Vejamos, agora, algumas evidências das *estratégias de parceria como forma de aumentar a eficiência no aproveitamento de recursos, entre eles os requeridos para a capacitação*.

Pesquisas realizadas na Região de Campinas sobre o complexo metal-mecânico, especificamente a indústria de autopeças e de máquinas ferramentas, destacaram a importância da análise das *relações clientes-fornecedores*, particularmente a

subcontratação, para se entender a dinâmica das MPEs integrantes deste complexo (RABELO, 1989; RABELO E COSTA, 1989; GITAHY, RABELO E COSTA, 1992). De fato, segundo aqueles estudos, predominam no setor as estratégias de vinculação com as grandes empresas, estando ausentes os esquemas cooperativos entre pequenas empresas e sendo muito pouco desenvolvidos os vínculos institucionais com Universidades, Centros de pesquisa e órgãos governamentais de apoio - ou seja, as condições (a) e (b) mencionadas no estudo da OECD (1992).

É interessante, entretanto, verificar as excepcionais condições de qualificação aí imperantes. RABELO (1989,) estudando um conjunto de seis MPEs fornecedoras de serviços de usinagem localizadas na Região de Campinas¹⁵, de médio e pequeno porte (28 a 280 funcionários), concluiu que: (a) as empresas subcontratadas estavam procurando centrar sua vantagem competitiva no uso de tecnologia avançada de usinagem (todas as empresas possuíam máquinas-ferramenta com comando numérico); (b) o nível de emprego nestas firmas durante a recessão de 1981-1983 mostrou-se muito mais estável do que nos seus clientes de grande porte, confirmando um fenômeno apontado por BRUSCO (1982) em relação à região Emilia Romagna; (c) uso de uma força de trabalho (operadores e preparadores de máquinas) com qualificações semelhantes às de grandes empresas da região.

As tabelas 1 e 2, elaboradas pelo autor, mostram interessante perfil de crescimento do número de empregados e do faturamento das empresas pesquisada. O impacto da crise do início dos anos oitenta foi bem menos significativo para essas empresas do que para o conjunto do setor mecânico. Em algumas delas, o volume de emprego quase não foi afetado pela conjuntura recessiva. Isso poderia vir a confirmar a hipótese de BRUSCO (1982) a respeito da influência positiva da existência de redes de subcontratação sobre o volume de emprego, frente a um quadro recessivo. Atualmente, só a empresa A pode ser considerada uma pequena empresa; note-se, porém, que em 1980, todas as que já existiam eram de pequeno porte.

¹⁵ A amostra de Rabelo (1989) compõe-se de seis empresas, quatro delas localizadas no município de Campinas, uma em Indaiatuba (SP) e a outra em Santa Bárbara do Oeste (SP).

Tabela 1

Variação Do Emprego Nas Empresas Prestadoras De Serviços

(Em Números Absolutos E Índice 1980=100*)

	EMPA	EMPB	Índice EMPB	EMPC	Índice EMPC	EMPD	Índice EMPD	EMPE	Índice EMPE	EMPF	Índice EMPF
1980		31	100	25	100			35	100	240	100
1981		49	158	30	120	2	100	60	171	240	100
1982		48	155	45	180	9	450	60	171	160	66
1983		46	148	60	240	9	450	40	133	90	37
1984	18	69	222	75	300	25	1250	60	171	150	63
1985	19	75	242	80	320	62	3110	100	286	200	83
1986	24	140	451	95	380	85	4250	150	428	250	104
1987				95	380	90	4500			330	138
1988	28	140	451	100	400	82	4100	260	5200	280	117

Fonte: Rabelo, 1989 * Para EMPD 1981= 100.

Tabela 2

Faturamento Das Empresas Prestadoras De Serviços (1980-1987) - Em U\$ 1.000

1980		37,95	100	572,05	100			4.626,25	100
1981		473,04	1246	582,33	102			3.960,20	86
1982		724,68	1909	342,24	60	161,66	100	3.334,83	72
1983		506,77	1335	333,90	58	91,98	57	2.578,05	56
1984		596,04	1570	415,12	72	325,11	201	3.312,71	72
1985		1.081,63	2850	729,61	127	741,35	458	6.475,73	113
1986	109,73			2.520,76	441	1.424,22	881		
1987	440,32	4.171,69*	10992	2.100,50	367	1.087,52	673	7.152,00	154

FONTE: Rabelo, 1989 * Incorporou outra empresa.

É interessante recuperar, com o autor, algumas informações históricas referentes a essas empresas e aos mercados onde atuam, resumidas na Tabela 3.

Tabela 3

Histórico das empresas prestadoras de serviços

EMPRESA		
A	1973	Empresa familiar. O pai e dois filhos vieram do campo. Haviam vendido uma pequena propriedade e não sabiam como empregar o dinheiro. Não tinham conhecimento prévio de mecânica. Um dos filhos estudou com um engenheiro amigo e assim aprendeu fundamentos de usinagem.
B	1980	Os quatro proprietários são ex-operários de uma grande empresa multinacional de autopeças da região. Inicialmente fundaram uma ferramentaria em 1974 que foi incorporada à empresa B em janeiro de 1986. Todos possuíam curso do SENAI.
C	1973	Três dos quatro proprietários haviam trabalhado na usinagem de grandes empresas multinacionais de autopeças da região. Um deles saiu da firma onde trabalhava devido a questões salariais e então surgiu a idéia de montar uma empresa própria. Em 1977 adquiriram uma outra empresa de usinagem.
D	1981	Os dois proprietários trabalhavam em uma grande empresa de máquinas operatrizes, além de haverem passado por empresas de auto-peças e automobilísticas (cerca de 20 anos de experiência de trabalho). Ambos estudaram no SENAI (tornearia e ajustagem), fizeram cursos técnicos de 2 grau e um deles formou-se em engenharia mecânica em Mogi das Cruzes. Durante a crise de 1980 foram despedidos e foi então que fundaram a empresa D.
EMPE	1972	O principal sócio trabalhou anteriormente na revenda de automóveis. Um outro, que hoje ocupa cargo de diretor técnico, estudou ajustagem no SENAI e posteriormente cursos técnicos de 2 grau em escolas de ensino livre, tendo trabalhado em empresas de auto-peças e máquinas operatrizes. O terceiro fundador estudou máquinas e motores na Escola Técnica Getúlio Vargas e trabalhou em empresas de auto-peças e de computadores. O quarto é técnico em contabilidade.
F	1966	Um dos proprietários foi gerente de tornearia em outra empresa prestadora de serviços da cidade; posteriormente participou da fundação de uma nova empresa, mas desentendeu-se com os sócios, vindo assim a fundar a empresa F. O segundo possui experiência em mecânica e tem curso superior. O terceiro possui curso técnico de torneiro-mecânico.
Fonte: Rabelo, 1989.		

Com exceção da empresa A, todas as demais foram fundadas por ex-operários com razoável experiência em mecânica, quase todos possuindo cursos do SENAI. Em muitos casos, essas empresas tornaram-se fornecedoras das empresas de origem de seus proprietários. O processo mais comum é aquele em que o operário mais especializado tem uma idéia do tipo de serviços dos quais a empresa necessita e monta então uma empresa justamente para ocupar esse espaço de mercado. A empresa de origem muitas vezes incentiva esse processo, desejando diminuir o seu grau de verticalização.

A história da empresa B ilustra bem essa afirmação. A empresa de onde saíram seus proprietários é uma grande contratadora de serviços de usinagem da região, embora possua um parque de usinagem próprio bastante amplo. Logo após a criação da empresa B, ela tornou-se o seu primeiro cliente e hoje continua a ser um dos principais. A política interna desta empresa, segundo Rabelo (idem), era o apoio ao desenvolvimento e qualificação de

alguns fornecedores preferenciais. Uma relação mais próxima com uma ou algumas grandes empresas representa um importante fator para o crescimento das subcontratadas. Deve-se observar, porém, que o tipo de vinculação verificada em nesta pesquisa é bem mais débil que a encontrada no caso japonês. As pequenas empresas pesquisadas evitavam ficar por demais dependentes de um único cliente.

A trajetória desses empresários não é muito diferente daquela dos empreendedores do norte da Itália descritos nos trabalhos de BRUSCO(1982) e PIORE & SABEL(1985): criam-se situações onde o operário especializado sente-se incentivado a trabalhar por conta própria e o ambiente concorrencial favorece o florescimento desses empreendimentos.

Deve-se levar em conta, como faz o autor, que as empresas pesquisadas encontram entre as mais bem sucedidas em sua área de atuação. O seu desempenho já lhes permitiu investir numa tecnologia mais avançada - o comando numérico. Entretanto, segundo o depoimento de um dos empresários entrevistados, a trajetória mais comum desse tipo de empresa é de, após alguns anos de atuação, não serem mais capazes de amortizarem seus gastos em equipamentos, sendo-lhes insuportavelmente oneroso o esforço para uma constante modernização dos equipamento. A prática é o cessamento dos novos investimentos e a obsolescência dos equipamentos disponíveis.

O padrão predominante de capacitação, principalmente de operadores/preparadores, é o apelo das MPEs aos cursos de treinamento ministrados pelos fornecedores, tanto em operação quanto em programação das máquinas. Segundo os critérios de seleção verificados, dá-se geralmente preferência a operadores de máquinas convencionais com bom desempenho, dentro da faixa etária de 20-25 anos e com um melhor nível de escolaridade para serem alocados nas máquinas-ferramenta de comando numérico (MFCNs). Há, contudo, variações a esse respeito. A questão da qualificação do operador da máquina CN vai depender muito do tipo de atividade que ele terá de desempenhar. Se à tarefa de operação acrescentam-se atividades de preparação ou mesmo de programação, então o nível de qualificação exigido eleva-se consideravelmente.

Nas empresas estudadas por Rabelo(1989), não se encontrou, porém, nenhum caso de associação entre operação e programação. Na verdade, a tarefa dos operadores nessas empresas é bastante limitada; eles colocam a peça, supervisionam a operação e, no máximo, executam correções de medidas. As tarefas mais críticas associadas à preparação das MFCNs são realizadas pelo preparador de máquinas. É esse profissional que apresenta

um nível mais elevado de qualificação, já que nesse tipo de empresa, a ele cabe ainda a tarefa de programação, sendo, portanto, um preparador/programador.

As empresas adeptas desse sistema de preparador/programador alegam que o número ainda reduzido de MFCNs não justifica a figura do programador isolado, trabalhando no escritório. A empresa F constitui uma exceção, sendo a programação aí executada por um profissional de nível superior incompleto, na faixa de 25 anos, alocado no escritório. Isso é compreensível em função da maior dimensão do parque de MFCNs dessa empresa. Saliente-se, não obstante, que esse profissional começou sua carreira na empresa operando máquinas convencionais e, posteriormente MFCNs.

Na empresa A, um dos proprietários programava ele próprio a máquina CN, realizando também a preparação e a operação. O normal, porém, era escolher-se um operário de maior nível de escolaridade e experiência profissional para atuar como preparador/programador e deixar a tarefa de operação propriamente dita para funcionários de baixa qualificação.

RABELO (idem) não registra rebaixamento de qualificações a partir da introdução de novas tecnologias. Numa das empresas, por exemplo, o proprietário afirmou colocar na operação das MFCNs os operários de mais baixa qualificação, aqueles de quem não se esperava muita progressão na carreira, e que ganhavam o piso salarial metalúrgico. E todos os entrevistados concordaram não valer a pena colocar um profissional especializado, tipo torneiro-ferramenteiro, para operar uma MFCN, a não ser que também lhe sejam atribuídas as funções de preparação e/ou programação, o que tende a elevar sua qualificação e remuneração.

Em termos de salário, o quadro não é muito nítido. Um operador de CN tendia a ganhar mais que a média dos torneiros de máquinas convencionais, mas seu salário tendia a ser menor que o dos torneiros especializados de máquinas convencionais. O pico salarial nessas empresas localiza-se na área de ferramentaria, onde a introdução da tecnologia CN demandaria a aquisição de máquinas mais sofisticadas e, portanto, de maior preço. A remuneração dos preparadores CN também não difere muito da dos convencionais, embora sempre que se verificam diferenças, essas são a favor dos primeiros. RABELO (idem) argumenta não ser aconselhável, contudo, tomar esse quadro como definitivo, já que essas empresas têm ainda pouca experiência no uso da tecnologia do comando numérico.

O uso da tecnologia de comando numérico e a preocupação com a qualificação da mão-de-obra foi indicado pelos proprietários como uma necessidade para conseguir serviço nos

clientes de grande porte orientados para o mercado OEM (*Original Equipment Manufacturing*) ou para exportações. Embora as grandes empresas produtoras finais estudadas apresentassem uma estrutura produtiva verticalizada, foi possível constatar um esforço generalizado de terceirizar parcelas crescentes de seu processo produtivo. Esse esforço de terceirização estava já induzindo estas empresas para atividades de avaliação e certificação de seus fornecedores.

Com efeito, o processo de avaliação de fornecedores está se tornando uma prática comum entre as empresas que atuam nos segmentos industriais mais avançados da indústria brasileira: como se sabe, o *controle da qualidade dos fornecedores* é um ingrediente básico de qualquer programa de melhoria da qualidade e constitui um item de avaliação para uma auditoria com base nas normas ISO 9000 ou para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Em estudo mais recente, pesquisando 19 empresas produtoras de autopeças também localizadas na região de Campinas, todas fornecedoras diretas das montadoras, RABELO (1994) verificou que a grande maioria (16) possuía um programa formal de avaliação de fornecedores, mas menos da metade (7) desenvolvia um trabalho efetivo de qualificação de seus fornecedores. Este é um dado de grande importância para o caso das MPEs, já que a maioria delas não dispõe de pessoal técnico especializado e nem tem acesso a serviços de consultoria de boa qualidade. Apesar da forte divulgação e valorização do conceito de parceria, *as relações entre as grandes empresas e seus micro e pequenos fornecedores ainda se caracteriza por um baixo nível de cooperação.*

O estudo da implantação de programas de qualidade e produtividade através de parcerias entre MPEs e grandes empresas (Bresciani et. al, 199) registrou também as dificuldades dos pequenos empresários em contar com efetivas parcerias com seus grandes clientes. Em geral, segundo seus depoimentos, as relações cliente-fornecedor longe estavam ainda de poder ancorar programas de qualidade. A facilidade com que grandes empresas, mesmo aquelas formalmente comprometidas com um programa de qualidade, trocam de fornecedor em função de diferenças mínimas de cotação criam um clima de profunda instabilidade para as MPEs. No esforço de reduzir custos, algumas grandes empresas deixam um fornecedor tradicional, de conhecida qualidade, para aceitar a proposta de outra empresa bem menos estruturada e que frequentemente nem cumpre suas obrigações com a Previdência Social. A falta de relacionamentos comerciais mais estáveis entre clientes-fornecedores nos segmentos onde atuam as MPEs inibe maiores investimentos por parte destas últimas na linha de melhoria da qualidade e produtividade.

A necessidade de relacionamentos mais cooperativos entre clientes e os micro e pequenos fornecedores para viabilizar o desenvolvimento de capacitações técnicas e gerenciais desses últimos foi enfatizada por RUAS (RUAS et al., 1994), em recente pesquisa sobre relações de subcontratação entre três grandes empresas mecânicas e um grupo de dez micro e pequenas empresas fornecedoras na região de Campinas. A hipótese do trabalho foi a de que as relações de subcontratação são alteradas quando ocorre uma maior focalização no aspecto qualidade. É claro que as empresas contratantes sempre exigiram de seus fornecedoras o atendimento de certas especificações técnicas, mas o fator determinante na escolha do fornecedor foi sempre o preço. É uma prática comum das firmas contratantes manterem um grupo de fornecedores para cada peça a fim de estimular um sistema competitivo de cotações. Nesta situação de instabilidade, as MPEs só podiam manter sua vantagem competitiva na base de uma mão-de-obra mal remunerada e na sonegação fiscal. Na medida em que a maioria das empresas prestadoras de serviços de usinagem da amostra da pesquisa tinham sido fundadas por trabalhadores qualificados oriundos de grandes empresas, o esquema mais comum era aquele em que o proprietário assumia o controle direto pela qualidade do produto trabalhando, utilizando-se entretanto de mão-de-obra pouco qualificada (tendo, no máximo, um ou dois indivíduos mais qualificados para colaborar).

Essas evidências são coerentes com as encontradas na literatura sobre subcontratação, que aponta como uma das vantagens deste sistema a redução de custo os menores salários e benefícios pagos pelas MPEs. O problema é que um sistema funcionando nesta base acaba comprometendo o produto final da empresa cliente. As grandes empresas constataram que este tipo de articulação com os fornecedores acabava elevando seus custos em função do gasto com inspeção na entrada e das paradas de linha ocasionadas pela rejeição de peças e componentes no recebimento, além de dificultar a introdução de sistemas de produção *just-in-time*, dado que não havia a confiabilidade necessária para que o material fornecido fosse encaminhado diretamente para o setor onde seria empregado. Em função disto, as grandes empresas começaram a introduzir arranjos para garantir uma maior estabilidade na relação comercial com algumas das MPEs fornecedoras. Uma delas adotou contratos de compra com garantia mínima de três meses (condicionado ao atendimento de certo padrão de qualidade pelo fornecedor). Outra estabeleceu um contrato formal com uma MPE oriunda de uma terceirização, especificando uma cota mensal de compras pela grande empresa e estipulando um requisito de prioridade a ser cumprido pelo fornecedor.

A pressão pela qualidade e pela redução de custos nos mercados onde atuam as grandes empresas pesquisadas passou a exigir delas uma reformulação da sua política de compras, estimulando a priorização do item qualidade na seleção dos fornecedores. Verificou-se, assim, uma tendência ainda incipiente de que a qualidade viesse a balizar relacionamentos mais cooperativas entre as MPEs e os seus clientes. *A capacidade da grande empresa de desenvolver micro e pequenos fornecedores com qualidade e estrutura de custos convenientes está se tornando um importante fator de competitividade.*

Um estudo de ABREU et al. (1995) analisa os impactos de um processo de terceirização, envolvendo MPEs, sobre a relação de trabalho. O objeto deste estudo é o processo de terceirização da Riotel, companhia telefônica do Rio de Janeiro, iniciado após sua aquisição pela Inttel, uma companhia mundial situada entre as líderes de tecnologia digital em sistemas telefônicos. A produção dos componentes mais complexos das centrais telefônicas foi sendo gradualmente transferida para firmas criadas sob a supervisão da Inttel. Foram criadas inicialmente onze firmas, sob a supervisão técnica da Inttel, que em muitos casos vendeu também todo o equipamento necessário. Muitos dos novos donos das empresas subcontratadas tinham sido gerentes da Riotel durante muitos anos. A Rioteltronic auxiliou efetivamente as subcontratadas a atingir os níveis de qualidade desejados. Os autores concluíram ter havido uma real transferência de tecnologia e *design*.

A pesquisa citada estudou cinco das empresas subcontratadas, três das quais são MPEs conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 4

Faturamento e Emprego nas MPEs subcontratadas - Riotel

			Produto
S. 1	56	400	Bobinas p/ telefonia, eletrodomésticos, transformadores, cartões eletrônicos, aparelho telefônico, montagens eletromecânicas
S. 2	49	1.981	peças estampadas, ferramentas, conjuntos montados
S.6	23	360	Revestimentos metálicos por galvanostegia ou revestimentos por via química

Fonte: ABREU et al. (1995)

O que é interessante neste caso é que a Riotel decidiu terceirizar justamente as funções mais qualificadas (torneiro e ferramenteiros, por exemplo), com implicações importantes para o perfil de qualificação das MPEs subcontratadas. Comparando, por exemplo, os salários pagos na Riotel com o conjunto das subcontratadas, ABREU et. al. (1995) observaram que embora os salários médios da Riotel para funções equivalentes das subcontratadas fossem superiores, não atingiam os patamares dos salários do pessoal mais

qualificado das empresas menores. Como algumas MPEs subcontratadas possuíam uma mão-de-obra bastante qualificada, elas pagavam em geral um salário bem superior ao piso salarial da função.

A qualidade revelou-se fator-chave na relação das subcontratadas, preocupação, contudo, que teve muito pouco impacto na política de treinamento e qualificação das subcontratadas, sobretudo as menores. Nenhuma das delas, classificadas como MPEs, utilizava de maneira regular cursos e treinamentos do SENAI em áreas mais abrangentes (como português e matemática básica). A única subcontratada que tinha tal comportamento era de porte maior (156 funcionários). Nas MPEs o treinamento era geralmente restrito às funções exercidas e realizado no próprio local de trabalho.

Tabela 5

Escolaridade nas MPEs Subcontratadas - Riotel

	S1	S2	S6
PG-Especialização	-	-	4,3
Universitário Completo	7,5	3,9	8,6
Universitário Incompleto	-	-	8,6
2º Grau Completo	10,0	58,8	13,0
2º Grau Incompleto	12,5	15,7	17,3
1º Grau Completo	70,0	11,8	39,1
1º Grau Incompleto	-	9,8	8,6
Nenhuma Escolaridade	-	-	-

Fonte: Abreu et al. (1995)

Comparando os dados de escolaridade das MPEs terceirizadas com a da empresa contratante, sobressai o contraste da proporção de funcionários com curso universitário, mesmo incompleto. Enquanto a Rioteltronic possuía 30% dos seus funcionários com esse nível de escolaridade, o maior índice entre as MPEs era de 20,9%. Tratava-se de uma pequena metalúrgica que empregava muitos engenheiros e aceitava pós-graduandos da COPPE como estagiários: cerca de 16% de sua força-de-trabalho tem curso universitário, completo ou incompleto, e 4% nível de pós-graduação. Nas outras, a presença de nível universitário era muito baixo. A exigência do segundo grau, no entanto, parece já ser mais comum mesmo entre as subcontratadas. Assim, enquanto 43% da força de trabalho da Rioteltronic possuía segundo grau, completo (33,9) ou incompleto (8,7), em algumas subcontratadas o nível é semelhante ou mesmo superior. A empresa 02, por exemplo, possuía 74% de sua força-de-trabalho com segundo grau, completo (58,8) e incompleto (15,7). A conclusão dos autores foi a de que, nas empresas pesquisadas, a força-de-trabalho apresentava escolaridade mais alta que a força-de-trabalho industrial brasileira.

MARX (1993) analisou os esforços de elevação da qualidade e produtividade de cinco empresas fabricantes de autopeças com menos de 150 funcionários localizadas na Grande São Paulo. Tratavam-se de pequenas empresas fornecedoras diretas dos montadores finais da indústria automobilística. O autor mostrou que a principal pressão para que estas pequenas empresas envidassem esforços nesta área partia das montadoras, as quais procuravam envolver estes pequenos fornecedores em Programas de Qualidade Assegurada. Tais programas implicavam visitas periódicas de inspeção pelo cliente, na assinatura de contratos, garantindo fornecimento com qualidade assegurada (ou seja, que poderia ir direto para a linha de produção sem passar por inspeção na entrada) e na participação destes fornecedores em redes de informação para intercâmbio de dados comerciais e de produção (MARX, 1993: 65).

Uma conclusão importante do autor é a de que, apesar da pressão exercida, os grandes clientes pouco ajudavam estas pequenas empresas a se adequarem para atender a nova demanda. As pequenas empresas recebiam pouco apoio para iniciarem seja um processo geral de modernização seja a introdução de técnicas específicas como o controle estatístico de processo. Estas empresas também não faziam uso de nenhum apoio governamental para a modernização. Uma das firmas que tinha solicitado apoio do governo para um programa de treinamento de pessoal especializado teve o seu projeto aprovado, mas nunca foi informada de como e quando os recursos seriam liberados. MARX (idem) notou que, em geral, os pequenos empresários não confiavam no apoio do governo para qualificação de seu pessoal.

Quanto à origem dos proprietários das pequenas empresas, MARX (1996) classificou-os em dois grupos: (a) antigos gerentes de grandes empresas que iniciaram seu próprio negócio e (b) indivíduos que estabeleceram há muito tempo suas empresas sem nenhuma experiência prévia no setor. Nos dois casos, eles não possuíam nível superior de escolaridade. O autor argumenta que a inovação é mais fácil nas empresas do grupo a, dado que estes proprietários vieram de empresas que possuíam os pré-requisitos técnicos e organizacionais para a modernização, facilitando a compreensão dos passos necessários para inovar nas pequenas empresas. Além disso, estes antigos gerentes mantinham relações comerciais ou de amizade com gerentes das grandes empresas, o que facilitava o acesso à informação e lhes dava um ponto de referência para avaliar seus esforços próprios de modernização. Os proprietários do grupo b, por sua vez, se ressentiam da falta de um conhecimento prático

e teórico necessário para tomar decisões quanto à modernização, assim como para implementá-las.

A modernização nas pequenas empresas também é dificultada pela dificuldade ou resistência que eles têm a contratar pessoal de nível superior, especialmente engenheiros. FERRO(1984) aliás, já havia afirmado que os proprietários de pequenas empresas preferem não contratar engenheiros seja em função do alto salário requerido (comparado aos salários médios da empresa) ou porque o proprietário não acredita que um engenheiro conseguiria adaptar-se a estrutura gerencial de uma pequena empresa. Existiria, segundo o autor, um certo temor por parte dos proprietários de perda de controle, caso contratassem alguém com uma educação de nível muito superior à sua.

O uso de serviços de consultoria também era raro entre as empresas estudadas por MARX (1993): apenas uma fazia tal uso e, mesmo assim, era um caso especial, já que o filho do proprietário coordenava e monitorava um grupo da Universidade de São Paulo, integrado por seus colegas. Além do custo dos serviços de consultoria, muitas vezes inacessíveis para pequenas empresas, MARX identificou ainda o problema enfrentado pelos proprietários destas pequenas empresas em definir exatamente os problemas que, segundo eles, deveriam ser resolvidos pelos consultores. Os empregados das pequenas empresas, por sua vez, têm dificuldade em interagir com consultores, dado que estes últimos não estão acostumados a lidar com pessoas cujos procedimentos não são formalizados, cujas decisões são frequentemente intuitivas e cuja competência das técnicas modernas de gestão da produção são limitadas (MARX, 1993: 68).

As empresas da amostra do autor faziam uso de cursos de treinamento externos para qualificar seu pessoal em técnicas modernas de qualidade e produtividade, mas os resultados obtidos haviam sido decepcionantes. Os cursos eram gerais demais e não lidavam com as dificuldades de implementação. Os proprietários, por sua vez, tinham expectativas exageradas em relação aos ganhos a serem obtidos com tais cursos. Marx nota bem que há um limite ao que pode ser apreendido em cursos gerais oferecidos para uma platéia heterogênea, embora acredite que o uso destes cursos possa ser benéfico para as pequenas empresas.

Num trabalho recente PREVITALLI (1996) analisou as relações de subcontratação entre uma grande empresa multinacional produtora de autopeças e um grupo de fornecedores, entre os quais incluiu 6 MPEs, como se indica na tabela abaixo:

Tabela 6

Emprego e Faturamento das MPEs - Estudo de Previtalli (1996)

Empresa	Número de Empregados	Ramo de Atividade
ES1	35	Usinagem (produtos sob encomenda)
ES2	66	Injetados de alumínio e zamak
ES3	46	Usinagem
ES4	11	Usinagem
ES5	25	Usinagem
ES7	14	Usinagem

Fonte: Previtalli (1996)

O procurou também mostrar como as transformações ocorridas na empresa contratante, no sentido de elevar a qualidade dos seus produtos e reduzir dramaticamente seus custos, alterou sua relação com esses fornecedores em dois aspectos:

- a) um maior controle da qualidade dos serviços subcontratados, envolvendo visitas periódicas aos fornecedores para avaliação.
- b) estabelecimento de relações comerciais mais estáveis com os fornecedores na linha de uma maior parceria.

A autora concluiu que *...as relações de subcontratação entre as empresas consideradas estão evoluindo para um maior grau de cooperação, dado que se evidenciou maior grau de negociação entre as partes envolvidas embora ainda os mecanismos de auxílio sejam informais e os contratos sejam, em sua maioria, de curta duração* (PREVITALLI, 1996: 112). Mostrou também que a adaptação das MPEs aos novos termos de fornecimento não é um processo fácil, já que isto implica investir em programas mais sistêmicos voltados para a qualidade do processo produtivo o que pode, num primeiro momento, elevar os custos destas empresas. As melhorias advindas destes investimentos também demoram um certo tempo para concretizarem-se e os clientes nem sempre estão dispostos a esperar, o que causa um elevado grau de incerteza para as MPEs.

O aspecto que mais os interessa neste trabalho de PREVITALLI é sua análise das implicações da nova relação de subcontratação sobre as *formas de gestão da mão-de-obra*, entendidas como investimentos em programas de treinamento, programas de envolvimento e participação dos funcionários na empresa, melhor remuneração e benefícios trabalhistas/salários indiretos.

Todos os micro e pequenos empresários entrevistados em sua pesquisa concordaram que eram necessárias mudanças nas formas de gestão da força-de-trabalho para promover

maior envolvimento e estabilidade dos trabalhadores na empresa. No entanto, foram poucos os que de fato estavam fazendo investimento neste sentido. Apenas a empresa ES1 comprovou um esforço mais sistemático de treinamento. O proprietário desta empresa declarou que *...não andianta comprar equipamento novo sem dar o devido treinamento ao funcionário; e depois desse investimento, é preciso segurá-lo na empresa fazendo-o sentir-se bem*¹⁶ (PREVITALLI, 1996: 115).

A autora sublinhou então as restrições financeiras das MPEs como um fator limitante do investimento em cursos para os funcionários, uma das justificativas mais comuns dos micro e pequenos empresários. A prática de contratar empresas de consultoria para auxiliar as firmas nas questões de qualificação pareceu, a muitos dos empresários entrevistados, fora do seu alcance, alegando não possuir capital suficiente para implementá-la. Nessas condições, passam a depender quase que exclusivamente da capacitação fornecida por seus clientes.

Observou ainda que, em alguns casos, os investimentos em qualificação da força-de-trabalho não se realizavam em função de o micro e pequeno empresário não perceberem conexões entre a nova natureza da relação de subcontratação e a importância de mudanças na gestão de pessoal. Isto foi verificado em duas empresas de sua amostra. As entrevistas com proprietários ilustram bem este argumento: *não é possível parar a produção para dar treinamento ou palestra (...) falta tempo* (especialmente em uma) *época de crescimento da demanda*. Para outro, *'o treinamento não é necessário porque a empresa procurava contratar funcionários 'recém-saídos dos cursos profissionalizantes do SENAI'* (PREVITALLI, 1996:115).

Um depoimento especialmente interessante chama à atenção problemas específicos do porte da empresa e da dinâmica do mercado de trabalho. Segundo este proprietário de MPE: *a empresa é muito pequena e os funcionários não têm futuro ali; ficam até ganhar experiência e depois vão para empresas maiores, com mais benefícios* (PREVITALLI, 1996:116).

¹⁶ É de se registrar que, para realizar os 3 estudos de casos apresentados mais à frente, o proprietário desta empresa foi procurado para uma entrevista a respeito dos problemas de formação empresarial e qualificação da mão-de-obra em MPEs. Recusou-se a concedê-la, pois estava decepcionado com o SEBRAE e a Universidade. Do SEBRAE afirmou ter recebido muitas promessas, nenhuma das quais se efetivou. Na sua opinião, o crédito oferecido era inexpressivo e o SEBRAE não tinha nenhuma influência na sua aprovação: *é mais importante ser amigo do gerente do banco*. Quanto à Universidade, afirmou ser uma relação unilateral: pesquisadores iam lá, ele fornecia todas as informações solicitadas, dedicava bastante tempo, mas não recebia nenhum retorno.

Os benefícios oferecidos aos funcionários eram também limitados, como pode se verificar pela Tabela 7:

Tabela 7
Benefícios Concedidos pelas Empresas

	Vale Transporte	Cesta Básica	Convênio Médico
ES1	X		
ES2	X	X	
ES3	X	X	
ES4	X		
ES5	X		X
ES7	X		

Fonte: Previtalli (1996: 117)

Frente a esses dados, PREVITALLI conclui: *... se, por um lado, as empresas da amostra têm realizado poucos investimentos em meios para tornar a mão-de-obra mais qualificada e mais estável, por outro lado, elas têm se tornado mais exigentes quanto à contratação. Todas elas afirmaram que não contratam mais funcionários sem que tenham o primeiro grau completo* (PREVITALLI, idem: 118).

As pesquisas e estudos aqui sumarizados evidenciaram os mais frequentes tipos, dimensões e dificuldades enfrentadas pelas MPEs em relação à capacitação dos seus empregados, assim como algumas das estratégias que utilizam no enfrentamento da questão. O item 2.3 retoma aquelas dificuldades e estratégias à luz de três novos estudos de caso realizados para o nosso trabalho.

2.3. Capacitação em MPEs: estratégias e opiniões - Estudos de Caso

De modo a atualizar e detalhar as características dos processos e alternativas de qualificação evidenciadas pela literatura e pesquisas comentadas, realizamos em novembro de 1996 três rápidos estudos de caso com MPEs, também localizadas na região de Campinas. O objetivo era menos o de estudar aprofundamente cada uma das empresas, em todas as suas dimensões, mas de apenas circunscrever as entrevistas ao tema da capacitação.

Tomando listagens recentes de empresas com até 100 empregados na região, e observando a variação de setores, foram selecionadas empresas pertencentes às subáreas de atividades de Embalagens e Cartões (70 empregados); Artes Gráficas em PCV (18 empregados) e Componentes de Calçados (43 empregados). A identificação e os registros de entrevistas com cada empresa encontram-se no Anexo.

Examinamos, a seguir, segundo os pontos abordados, as principais evidências encontradas junto a estas empresas.

2.3.1. Capacitação dos empresários¹⁷

Nas duas empresas mais recentes (fundadas durante os anos 80), os empresários possuem curso superior, enquanto na mais antiga (década de 50), a segunda geração de proprietários cursou a universidade. É interessante verificar que, com a exceção de um sócio da empresa que trabalha com PCV, formado em Química, e o filho de outro, formado em engenharia, todos os outros empresários e seus filhos obtiveram seus diplomas em Economia ou Administração de Empresas, sendo esta última área a mais frequente - procurada também para a pós-graduação em finanças e marketing.

A formação geral regular, de nível superior, mais que a formação na área específica de atuação, é a regra. Mas chama também a atenção que tanto a área procurada pela nova geração (na graduação e pós-graduação) quanto os cursos de treinamento e capacitação buscados pelos empresários junto ao SENAI e ao SEBRAE são relacionados com gestão, planejamento e programação, marketing e técnicas de controle de qualidade (incluindo cursos sobre a ISO 9000).

A procura de cursos desta natureza - mais que o apelo à contratação de consultorias - , é o recurso com que parecem contar os empresários para a sua própria capacitação e emilhora das formas de gestão, controle e marketing. A única empresa que utilizou a contratação de consultoria (através do SEBRAE e isoladamente) não saiu satisfeita da experiência, mesmo reconhecendo que os custos foram factíveis. Finalmente, visitas a empresas no exterior foram também referidas como interessante recurso de capacitação e atualização.

¹⁷ A pergunta constante do roteiro de entrevistas era a seguinte: *Que recursos foram utilizados para desenvolver a capacidade empresarial dos proprietários (cursos, consultorias, visitas a outras empresas, etc.? Comente a qualidade destes recursos e as dificuldades encontradas para utilizá-los.*

2.3.2. A dos gerentes e supervisores¹⁸

Não foram detectadas medidas específicas de qualificação do pessoal dessa área, ocupada em alguns casos pelo próprio proprietário. A empresa maior, onde esas atividades são mais diferenciadas, costuma mandar os encarregados aos cursos do SENAI, mas é principalmente através da relação com fornecedores de insumos e com clientes que avançam na qualificação do pessoal.

2.3.3. A capacitação do pessoal administrativo¹⁹

Praticamente não há programas de capacitação nem estratégias especiais para a capacitação desse segmento do pessoal. A empresa de porte maior já beneficiou-se de cursos rápidos do SENAC, mas aparentemente os temas ali oferecidos, segundo o entrevistado, não são específicos e quase não atendem às necessidades. Palestras (CIESP/SEBRAE) e cursos de computação às vezes são assistidos por funcionários, mas as três empresas não realizam treinamentos internos, a aprendizagem se dando "aos trancos e barrancos".

2.3.4. A capacitação do pessoal da produção²⁰

Também nesta área crucial da capacitação tecnológica, as três empresas revelaram-se bastante desprovidas de esquemas contínuos e densos de treinamento: ou não prevêm nenhum curso ("a pessoa entra e se vira") ou contam apenas com seus processos internos de formação, utilizando-se quando possível de cursos externos oferecidos pelo SENAI, SENAC e, em um caso, pequenas empresas de capacitação em informática para gráficos. Apenas uma empresa relatou cursos oferecidos pelos fornecedores de equipamentos.

¹⁸ A pergunta constante do roteiro de entrevistas era a seguinte: *Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de gerência e supervisão (treinamento, cursos externos, SENAI etc)? Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível são à sua empresa.*

¹⁹ A pergunta constante do roteiro de entrevistas era a seguinte: *Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal administrativo (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.)? Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível são à sua empresa.*

²⁰ A pergunta constante do roteiro de entrevistas era a seguinte: *Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de produção (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa)*

Duas dificuldades foram indicadas: inexistência de cursos na cidade, compatíveis com os horários de trabalho, de um lado, e superficialidade dos cursos oferecidos ("muita teoria e pouca prática") pelas instituições tradicionais de capacitação.

2.3.5. As principais lacunas de capacitação²¹

Através da opinião dos empresários entrevistados, pode-se verificar que a área de *gerência e supervisão* foi a menos referida, a respeito de dificuldades de capacitação, ou porque a empresa não possuiu tal área, ou talvez pelo fato de envolverem-se eles próprios nessas atividades. Em duas empresas, entretanto, foi feita referência à dificuldade de encontrar, no mercado, pessoas bem qualificadas para a gerência de recursos humanos ("*deixam muito a desejar pelo fator sentimental*"), o que tende a sobrecarregar o proprietário e a limitar uma gestão mais profissionalizada.

Na área *administrativa*, aparentemente a dificuldade é menos a de encontrar, no mercado, profissionais capazes (até porque, segundo um entrevistado, a informatização e a disponibilidade de softwares facilitaram muito tais atividades), antes é a de contar com profissionais mais autônomos, capazes de tomar e assumir decisões e, mais ainda, de contar com profissionais motivados.

Já no que tange à *produção*, três lacunas foram bem identificadas pelos empresários: a) falta de mão-de-obra educada (instrução de base); b) falta de mão de obra especializada, o treinamento específico devendo realizar-se internamente ou não ocorrendo e c) falta de motivação e comprometimento com os objetivos da empresa por parte de funcionários administrativos e da produção.

2.3.6. Os principais obstáculos empresariais para enfrentar a questão da capacitação²²

Ao assinalar os principais obstáculos que impedem o adequado investimento da empresa na qualificação, os empresários entrevistados apontaram para três grupos de fatores.

²¹ Neste ítem, os empresários entrevistados foram assim solicitados: *Identifique as principais lacunas em termos de qualificação para os distintos segmentos de sua força-de-trabalho*

²² Neste ítem, os empresários entrevistados foram assim solicitados: *Liste os principais fatores que impedem sua empresa de investir mais na qualificação de seus funcionários.*

O primeiro, apontado enfaticamente por dois deles, é o *financeiro*: a carência de recursos, em função da carga tributária e outras restrições, impedem maiores gastos com capacitação.

O segundo grupo de fatores diz respeito à *natureza e qualidade dos cursos oferecidos*: são insatisfatórios ou porque são teóricos, contribuindo pouco para a mudança de comportamento do funcionário, ou porque não respondem diretamente às necessidades de qualificação especializada de que a empresa necessita.

Finalmente, o terceiro grupo de fatores refere-se ao desenho e à implementação dos cursos. Entre os obstáculos referidos estão:

- a) a sua *não-gratuidade* - envolvendo custos que o trabalhador não se dispõe a pagar;
- b) a sua *localização* - distantes da área e da cidade, obrigando a deslocamentos oncompatíveis ;
- c) os *horários em que são ministrados* - em geral realizados no horário de trabalho, o funcionário não podendo ser dispensado (principalmente nessas PMEs).

2.3.7. Sugestões de medidas e programas governamentais²³

A capacidade empresarial dos micro e pequenos empresários pode e deve, na opinião dos entrevistados, ser estimulada por medidas concretas do governo.

Em primeiro lugar, o governo pode introduzir medidas que aumentem a *informação legislativa e tributária*. A sugestão concreta ouvida foi a de que, antes da liberação do CGC para inscrição na Junta Comercial, as instituições governamentais oferecessem um curso sobre os deveres e direitos do empresário.

Outros *cursos de capacitação* (com ênfase no "*lado prático*") e *atualização*, assim como medidas de ampliação das *informações sobre serviços oferecidos por instituições e Universidades* foram também sugeridos²⁴.

Em um único caso, houve sugestão de *subsídio à capacitação*, através da redução do INSS.

²³ Neste item, os empresários entrevistados foram solicitados a responder à seguinte questão: *Que medidas o governo poderia adotar para estimular a capacitação empresarial dos micro e pequenos empresários*

²⁴ Conforme lamentava um empresário: "*Hoje eu preciso desenvolver produtos novos mas não sei que caminho tomar. Por exemplo, eu não sei como chegar até à Universidade para obter auxílio. As universidades se comunicam com as grandes empresas, mas não conseguem chegar até a pequena empresa*".

2.3.8. Observações gerais

Os três estudos de caso confirmaram as principais evidências já relatadas pelas pesquisas mais amplas, mas mostraram também uma realidade relativamente distante de alguns dos temas tratados sobre a literatura pesquisada.

É certo que o quadro desenhado pelos três empresários entrevistados registra, tal como afirmado pelos estudos, as recorrentes dificuldades das MPEs com a questão da capacitação, mostrando sobretudo sua incapacidade de, isoladamente, enfrentar a questão. Mostra também que a prática mais rotineira de qualificar o pessoal da produção é através de "processos internos", ou seja, formas assistemáticas de transmissão de especializadas, provavelmente competentes para sustentar o padrão vigente de atividade, mas seguramente incapaz de assegurar estratégias de capacitação e atualização de mais longo prazo.

É interessante notar, por outro lado, que nos três casos estudados não se verificou o apoio de parcerias clientes-grandes empresas para a capacitação de subcontratadas. As referências ao papel dos fornecedores parece sugerir uma forma muito assistemática de avanço para novos processos e produtos. O auxílio das instituições empresariais de capacitação, bastante referido, não foi avaliado como alternativa decisiva para os micro e pequenos empresários, principalmente na área de produção, como vimos.

A preocupação com a atualização e a melhor qualificação dos proprietários em matéria de planejamento, marketing, finanças e controles de qualidade revelou-se principalmente através da procura de cursos especiais ou pelo direcionamento das novas gerações para esses campos. Não se registrou nenhuma referência às próprias dificuldades em matéria de iniciativas e capacidades empreendedoras e de aproveitamentos especiais de oportunidades. Em termos comportamentais, a demanda é principalmente o aumento das motivações e disposições para o trabalho e para as metas da empresa, ainda que no caso do pessoal administrativo tenha sido mais clara a reclamação de alta de autonomia e capacidade decisória.

Em relação ao pessoal da produção, os entrevistados deixaram perceber o esquema implícito de qualificação predominante: a capacitação mais especializada pode e tem sido realizada internamente, na empresa, supondo entretanto alguma base de *instrução* adquirida anteriormente, ainda que bastante restrita: na empresa maior, embora mais da metade de todo o pessoal tenha escolaridade acima de 1º grau, entre os 51 trabalhadores da produção 30 não haviam completado o primeiro grau. Na empresa imediatamente menor, a

situação é mais crítica: dos 43 funcionários, 40 estão na produção e desses, 24 não têm o primeiro grau completo, apenas 16 tendo completado aquele nível de ensino. Na pequenina empresa de 18 empregados, entre os 14 localizados na produção, 8 completaram o primeiro grau, enquanto 2 não haviam completado esse nível e 3 tinham o 2º grau incompleto.

As micro e pequenas empresas estudadas localizam-se em um dos mais dinâmicos e modernos pólos industriais do país e, por isso mesmo, chama a atenção o caráter fragmentado dos recursos e das instituições de capacitação com que podem contar. As sugestões ao governo de ampliação e atualização da informação pareceriam estar apontando para desvantagens dessa natureza, numa região que, como se sabe, conta com relativamente grandes recursos mas, aparentemente, baixa integração das redes de informação, difusão e qualificação.

Capítulo 3

OBSERVAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS

Os estudos aqui apresentados revelam que a recorrente dificuldade de enfrentamento da questão da capacitação empresarial e profissional por parte das PMEs adquiriu intensidade e conteúdos distintos, sob o novo padrão flexível de produção e frente às novas pressões impulsionadas pela globalização e integração competitiva das economias.

Pode-se mesmo dizer que, em certa medida, os problemas - se ampliaram-se, principalmente se se leva em conta a maior importância relativa que passaram a ter os níveis de conhecimento e qualificação da FT para adequar-se aos mutantes requerimentos tecnológicos, assim como os novos comportamentos e capacidades empreendedoras exigidos dos trabalhadores, das empresas e dos empresários, para manterem-se e bem desempenharem-se nos circuitos econômicos mais dinâmicos.

Por isso mesmo também as políticas e programas de capacitação públicas e privadas têm sido desafiadas a adequar-se às novas circunstâncias, redefinindo conceitos e parâmetros, assim como experimentando novos formatos institucionais. Ainda que esse movimento seja mais geral, já que referido a todo o setor produtivo, afeta também as PMEs, pelas várias razões que a discussão anterior tratou de sublinhar.

Nesse Capítulo, à guisa de conclusão, trataremos de observar algumas características da política brasileira de formação profissional sob a perspectiva das PMEs, para melhor localizar e ancorar as recomendações de política derivadas dos estudos apresentados.

3.1- Do PLANFOR - Plano Nacional de Educação Profissional ao sistema público de emprego: a integração da política

Proposto para o período 1966-1999 como um dos projetos prioritários do governo federal, o *Plano Nacional de Educação Profissional - PLANFOR* tem como meta criar as capacidades institucionais e de recursos para qualificar, a cada ano, a partir de 1999, 20% da PEA, percentual aproximadamente 4 vezes superior ao atual.

Entre seus *objetivos gerais*, indica:

- qualificar ou requalificar a FT, com foco na empregabilidade e nas potencialidades dos mercados regionais e locais de trabalho;
- elevar o nível de escolaridade da PEA, através da erradicação do analfabetismo e da elevação da sua escolaridade até pelo menos o nível básico;
- estimular e apoiar a oferta de emprego e de oportunidade de geração de renda, através de alternativas de trabalho autogerido, associativo ou em micro e pequenos empreendimentos.

É descentralizada a sua *estratégia da sua implementação* e repousa em três eixos: os **Planos Estaduais de Qualificação**²⁵, as **parcerias** com toda a rede de instituições de educação profissional do país²⁶ e o **mecanismo dos conselhos e comissões** como base do processo decisório (o CODEFAT e as Comissões Estaduais).

Escapa ao escopo desse trabalho qualquer avaliação da implementação do Plano. Antes, interessa-nos destacar, segundo os documentos oficiais (MTb, 1996; FAT/CODEFAT/MTb, 1996), as novas bases conceituais e metodológicas em que se ampara, assim como as

²⁵ Coordenados pelas respectivas Secretarias Estaduais do Trabalho, sob orientação das Comissões Estaduais e Municipais de Emprego e financiados com recursos do FAT.

²⁶ Integrada pelos seguintes conjunto de agências formadoras:

- os sistemas de ensino técnico federal, estadual e municipal;
- as universidades públicas e privadas
- o chamado Sistema S (SENAI/SESI, SENAC/SESC; SENAR; SENAT/SEST, SEBRAE)
- sindicatos de trabalhadores
- escolas e fundações de empresas
- organizações não-governamentais
- ensino profissional livre

características institucionais que projeta, verificando em que medida estariam apontando para uma inflexão da política em direção aos temas e dimensões examinados.

Bases conceituais e metodológicas - O Plano sublinha como suas principais inovações programáticas: a definição de prioridades nacionais, consoantes com a estratégia de desenvolvimento econômico do governo; a ampliação da clientela a ser afetada, incluindo grupos em desvantagens sociais; a proposição da educação profissional em bases modulares e permanentes e a introdução da visão e do planejamento de médio e longos prazos. No plano conceitual, o PLANFOR indica a *empregabilidade* como básico para a orientação da política de capacitação, assim como aponta como núcleo da formação profissional a *conjugação das habilidades básicas, específicas e de gestão*

Inovações institucionais - No plano institucional, além do formato descentralizado da sua implementação, através dos estados e rede de parcerias, o PLANFOR estabelece quatro projetos dos quais deverão resultar os novos desenhos institucionais que persegue:

- o projeto de *formação de formadores*, visando construir uma rede nacional de instrutores de educação profissional;
- o mapeamento e avaliação de *modelos alternativos de educação profissional* com o objetivo de superar os modelos vigentes;
- a implementação de uma *rede de centros públicos de educação profissional*, através da *transformação das escolas técnicas*;
- a montagem de um *sistema de certificação ocupacional*, em parceria com sindicatos e empresas, instituindo um sistema de avaliação de competências.

Se tais diretrizes deixam já antever o *forte conceito institucional de integração* manejado pelo Plano, é sem dúvida o *conceito de sistema público de emprego* que indica a extensão tanto do âmbito da política quanto do grau de integração pretendido. De fato, sob tal conceito amplia-se o escopo da política, que passaria a cumprir e de forma integrada, as seguintes funções: intermediação da mão de obra, formação profissional, seguro-desemprego e serviços sociais para o trabalhador desempregado, estímulos à mobilidade do trabalho, sistemas de informação para o mercado de trabalho (CHAAD, 1996). Reiterando, no país, as recomendações internacionais de políticas públicas de emprego centradas no fomento ao trabalho e na educação profissional, o *sistema público de emprego* deveria articular as ações do seguro-desemprego, do retreinamento e da

recolação dos desempregados, nesse último caso envolvendo também políticas de crédito para a alavancagem dos micro e pequenos empreendimentos²⁷.

Tanto as diretrizes institucionais do PLANFOR quanto o sistema público de emprego são propostas ainda em fases de definição e discussão. Entretanto, o Plano e as medidas já implementadas têm reforçado sistematicamente o viés integrador da política de formação profissional, sugerindo ser esta uma característica institucional deliberadamente perseguida pelos formuladores, na mesma direção que tem sido verificada em outros países ou demandada pelos que criticam a ineficácia das formas fragmentadas pretéritas, como vimos no Capítulo 1.

3.2. O espaço das PMEs na nova política de formação profissional

Não há no PLANFOR e nos seus três grupos de planos nenhuma referência específica às PMEs, embora por definição possam elas qualificar-se junto a todos, especialmente os estaduais. De fato, os *programas nacionais* abrangem públicos-alvo especiais (jovens em situação de risco, pessoas portadoras de deficiência, bancários, conscritos das FFAA, detentos e egressos do sistema penitenciário, servidores da administração pública) e aos setores da construção, serviços pessoais, assentamentos e comunidades rurais, artesanato e desenvolvimento comunitário, turismo e saúde. Já os *programas estaduais*, definidos através dos Planos Estaduais de Qualificação, devem apresentar pelo menos dois programas: o de Requalificação de beneficiários do Seguro-Desemprego e o de Desenvolvimento de Autogestores e Microempreendedores. Neste último caso, o programa deve se dirigir principalmente à clientela do Programa de Geração de Renda - o PROGER (não devendo entretanto excluir outros interessados). Finalmente, também previstos no PLANFOR, os *Programas Emergenciais* estaduais devem atender a demandas urgentes formuladas sempre que se colocar a necessidade.

Teoricamente o espaço das PMEs parece bem contemplado também em função dos novos conceitos que orientam o Plano - articulação entre educação básica e específica,

²⁷ Tal como expressa no Plano de Ação do MTb, definido em 1995 para o período 1966/1998, a política pública de fomento ao trabalho e de educação profissional inclui o Programa Nacional de Qualificação (hoje Formação); o Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER e o Programa Integrado de Atendimento ao Trabalhador.

melhora da base educacioal geral, processsos contínuos e integrados de qualificação - assim como pela ênfase em temáticas especiais de capacitação, como é a de *gestão*. Mas é sobretudo no eixo das *parcerias* que as PMEs, principalmente as localizadas no setor formal, poderão ser mais positivamente afetadas, seja na relação com o Sistema S, em especial o SEBRAE, seja pela promessa de integração de universidades e centros de pesquisa e apoio às estas novas e mais integradas estruturas.

Mas também o eixo dos mecanismos de crédito, integrado à política mais geral de emprego, capacitação e geração de renda, poderá afetar positivamente as PMEs, particularmente aquelas colocadas nos segmentos mais pobres do setor informal. Os novos programas de crédito popular abertos no BNDS, por exemplo, dirigem-se a apoiar microempreendedores formais e informais. É o caso do *BNDS Solidário*, voltado à capacitação de ONGs que atuam com crédito popular e do *BNDS Trabalhador*, programa descentralizado nas Secretarias Estaduais e Municipais, que deve reforçar os Planos Estaduais de Qualificação.

Muitas são as incógnitas que cercam ainda o desdobramento desses projetos. Constituem entretanto o marco de referência - uma vez que oficialmente orientam a política governamental - a partir do qual deverão ser consideradas, na política de capacitação que interessa às PMEs tanto lacunas ainda existentes quanto as sugestões e recomendações derivadas dos estudos comentados.

3.3. As PMEs frente às lacunas da política de capacitação empresarial e profissional: sugestões e recomendações

O exame das trajetórias exitosas de PMEs que, através da estratégia de distritos industriais e redes de parcerias inter-empresariais, puderam qualificar-se adequadamente e integrar rotas dinâmicas de desenvolvimento, inevitavelmente conduz à indagação - mais que a uma sugestão - de como estimular e reforçar, através de políticas e medidas, tal padrão de capacitação empresarial e profissional. Obviamente que medidas específicas, da natureza das aqui referidas, contribuirão para isso. Entretanto, é importante examinar e aprofundar estudos dessas estratégias para detectar pontos nevrálgicos que ainda inibem a adequada armação dessas redes locais, assim como os espaços que cabem efetivamente a políticas e programas destinados a melhorar a qualificação específica dos setores e para os

mecanismos que o integram: entre eles os sistemas de parceria grandes empresas/firmas subcontratadas e PMEs/ firmas de consultoria; os sistemas locais de informação etc.

Os estudos de caso reiteraram demandas e necessidades já equacionados tanto pela literatura quanto por propostas nacionais de políticas e programas, o que nos permite breve referência, entre as recomendações gerais: a elevação do nível geral de educação e escolaridade da população como um todo, através de sistemas públicos de ensino de boa qualidade; a ênfase na correta articulação entre conteúdos e habilidades gerais e específicas da formação profissional, ampliando a base de sustentação da capacidade de aprendizagem; o reforço da capacitação em gestão e o desenvolvimento de capacidades e comportamentos empreendedores, autônomos etc.

No plano da formulação e definições institucionais da política, são várias as sugestões e recomendação derivadas dos estudos anteriormente apresentados. A principal, provavelmente, e que se desdobra em inúmeras direções e planos, é a de *reforçar o caráter integrado da política de capacitação profissional* e a adequada articulação entre as instituições públicas e privadas nessa direção, apoiadas no *sistema de participação e negociação entre os atores principais* - empresas, trabalhadores e governo -que, através dos Conselhos e Comissões, confere espaço eminentemente público à política.

Reforço e agilização das redes e parcerias. A inflexão da política brasileira de formação profissional em direção a formas mais atualizadas e contínuas de qualificação e a formatos mais integrados de instituições e sistemas de informação seguramente poderá responder, quando plenamente implementada, a algumas das principais demandas da PMEs, principalmente as relacionadas às suas dificuldades oriundas do seu porte e isolamento, o que recomenda a da agilização da montagem das redes e das parcerias, tais como preconizadas no PLANFOR.

Melhora nos sistemas de informação e divulgação. Os estudos de casos revelaram ser a falta de informação ou a informação fragmentada uma das dificuldades maiores enfrentadas pelas PMEs na área da capacitação, impedindo-as de beneficiarem-se de recursos existentes. Modernos, atualizados e localmente "aterrizados" sistemas de informação podem ser muito rapidamente organizados e aprimorados através de parcerias entre o Governo, o Sistema S e as universidades.

Reorganização e modernização do conteúdos de alguns cursos oferecidos pelo Sistema S, particularmente SENAI ,SENAC e SEBRAE, aproximando os programas das necessidades e demandas das PMEs.

Oferta de cursos especialmente dirigidos ao desenvolvimento de capacidades gerenciais para pessoal administrativo e para o setor de gerência e supervisão.

Sistemas adequados de crédito. A tradicional demanda da área tem sido parcialmente recentemente respondida por mecanismos de crédito popular que poderão, sem dúvida, beneficiar micro e pequenos empresários localizados nas franjas pobres do setor informal, mas provavelmente pouco adequadas para as PMEs do setor formal. É recomendável um exame dessas potencialidades e dos outros mecanismos que possam estimular as PMEs a intensificar seus investimentos em capacitação.

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, A. R. P., SORJ, B. E RAMALHO, J. R. (1995). *Terceirização X Precarização: Os Impactos Sociais da Reestruturação Industrial no Rio de Janeiro*, paper apresentado no XIX International Congress of LASA, Washington DC, 28-30 de setembro.
- AZEVEDO, B. (1993). *A Pequena Produção Manufatureira: uma Interpretação à Luz de uma Nova Problemática do Desenvolvimento*, **Ensaio FEE** (14): Porto Alegre
- BID/PNUD (1994) - **Reforma Social y Pobreza**, Washington: BID
- BRESCIANNI, Ettore (Coord.) (1982) . *Qualificação de Fornecedores na Região de Campinas*, Projeto UNICAMP/SEBRAE
- BRUSCO, S. (1982). *The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration*, **Cambridge Journal of Economics**, nº 6: 167-184.
- CEPAL (1995) - **Productividad de los Pobres Rurales y Urbanos**, Cuadernos de la Cepal 72, Santiago: ONU/CEPAL
- CHAAD, J.P.Z (1996)- *Sistema público de emprego: Um imperativo para a modernização do mercado de trabalho brasileiro*, Mercado de Trabalho. Conjuntura e Análise, Ano 1 nº 2, out. 1996, MTb/IPEA
- FAT/CODEFAT/MTb (1996) - *Habilidades, questões de competências?*, Brasília: MTb
- FAT/CODEFAT/MTb (1996a) - *PLANFOR - Termos de Referência dos Programas de Educação Profissional*, Brasília: out. 1996
- FERRO, J. , (1984). *Subordinação e Dependência: Mudança Tecnológica e Mercado em Pequenas e Médias Empresas do Ramo de Autopeças*, São Paulo (mimeo).
- GITHAY, L; RABELO, F. M. E COSTA, M. C. (1992). *Innovación tecnológica, relaciones industriales y subcontratación*, **Boletín Cinterfor**, **120 (julio- setiembre): 71-98.**
- IEDI (1992) - *Competitividade e Educação: Estratégias Empresariais*, São Paulo: IEDI
- LOCKE, r. (1995) - *Human Resources Development Strategies*, Coloquio PNUD/DRALC: Desarrollo Humano Sostenible: El Contenido de las Políticas de Nueva generación, B. Ayres: Draft

- MARX, R. (1993). *Quality and Productivity in Small-and Medium-sized Firms in the Brazilian Automotive Industry*, **IDS Bulltein**, vol. 24 , nº 2 (april): 65-71.
- MEHEDFF, N.D.(1996)- *A era da empregabilidade*, O Globo 9/10/1996
- MEHEDFF, N.D.(1996a)- *Do "Operário Padrão" ao Cidadão Produtivo: O Desafio de Educar para a Empregabilidade*, Brasília: MTb, mimeo.
- MTb/MEC (1995) - *Política para a Educação Profissional: Cooperação MEC/MTb*, Brasília.
- MTb (1996) - *Sistema Público de Emprego e Educação Profissional. Implmentação de Uma Política Integrada*, Brasília, junho
- OCDE (1992). The Technology / Economy Programme. **Technology and Economy: The Key Relationships**, Paris.
- OIT (1995) - **Labour Overview '95, OIT News**, Oficina Regional , Lima.
- OSTERMAN, P.; BATT, R. (1994) - *A National Policy for Workplace Training. Lessons from State and Local Experiments*, Economic Policy Institute, Washington
- PACT/PBQP/MT(1995) - *Questões Críticas da Educação Brasileira*, Brasília
- PIORE, M. & SABEL, C. (1984). **The Second Industrial Divide**, New York: Basic Books.
- PREVITALLI, F. S. (1996). *As Relações de Subcontratação no Setor de Autopeças: Um Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas: Campinas (mimeo).
- RAMA, G. (1993) - *Las inversiones en capital humano*, BID/PNUD: Forum sobre Reforma Social y Pobreza, Washington
- RATINOFF, L. (1992) - *El Nuevo Papel de los Programas Sociales en las Reformas Económicas*, Doc. Trab. nº 6, BID, Washinton
- RABELO, F. M. (1989) - **Automação, Estrutura Industrial e Gestão da Mão-de-Obra**, Dissertação de Mestrado, Instiituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas: Campinas (mimeo)
- RABELO, F. M. E COSTA, M. C. (1989). *Redes de Subcontratação e NovasTecnologias*, Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão, USP/UNICAMP: São Paulo (mimeo)

- RABELO, F. M. (1994). *Qualidade e Recursos Humanos na Indústria Brasileira de Autopeças*, Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas: Campinas (mimeo).
- RABELO, F. M. (1996) *Capacidade Empreendedora e Qualificação da Força de Trabalho em Micro e Pequenas Empresas*, texto preparatório para o estudo do mesmo título coordenado pela Profa. Sônia M. Draibe, Convênio Macrotempo/SEBRAE
- RUAS, R. E ANTUNES, J. R. (1992). *Novas Formas de Gestão em Indústrias Tradicionais*, Ciências Sociais Hoje, Riofundo Ed.: Rio de Janeiro.
- RUAS, R; GITAHY, L.; RABELO, F. M. E ANTUNES, E. (1994). *Inter-Firm Relation Collective Efficiency and Employment in Two Brazilian Clusters*, World Employment Programme Research, International Labour Office: Geneva.
- SALM, C. ; FOGAÇA, A (1993) - *Condicionantes Sociais da Competividade: Educação Básica e Competividade* in COUTINHO, L. (1993) - *Estudo da Competividade da Indústria Brasileira*, UNICAMP/UFRJ
- SCHMITZ, H. (1992). *On the Clustering of Small Firms*, IDS Bulletin, Vol. 23, nº 3 .
- SCHMITZ, H. (1989). *Flexible specialisation: A new paradigm of small scale industrialisation*, IDS Discussion Paper Nº 261: Sussex.
- SENGENBERGER, W. & PYKE, F. (1991). *Small firm industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues* , Labour and Society, Vol. 16, nº 1.S
- STREETEN, P. (1996) *Globalization and Competitiveness: What are the Implications for Development Thinking and Practice?*, Main Papers, Development Thinking and Practice Conferences, Washington
- TOKMAN, V. (1995) - *Pobreza y equidad. Dos objetivos relacionados*. OIT, Oficina Regional, Lima.
- TOKMAN, V. (1996)- *Jobs and Solidarity. Main Challenges for the Post- Adjustment in Latin America*, Main Papers, Development Thinking and Practice Conferences, Washington

ANEXO

ESTUDOS DE CASO: REGISTROS DAS ENTREVISTAS

Estudo de Caso N.º 1

Identificação:

Empresa: EMEPÊ

Entrevistado: Marcelo S. Marchiori

Atividade: Gráfica (embalagens / cartão dúples)

Ano de Fundação: 1956

Número de Empregados: 70

Faturamento: R\$ 7 milhões

Data: 22/11/1996

Escolaridade da Força de Trabalho

	nenh.	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior Incompleto	Superior Completo
Proprietários	-	-	-	-	1	-	3
Gerência e Supervisão	-	-	-	-	3	-	-
Produção	-	30	5	10	5	1	-
Administrativos	-	-	3	-	3	3	-

Entrevista

(1. Que recursos foram utilizados para desenvolver a capacidade empresarial dos proprietários (cursos, consultorias, visitas a outras empresas, etc.)? Comentar a qualidade destes recursos e as dificuldades encontradas para utilizá-los)

Resumo:

Os três filhos do proprietário formaram-se em Administração de Empresas na PUCAMP. Além disso, os proprietários freqüentaram cursos semanais em São Paulo do SENAI (custos, controle de qualidade, específicos, ISO 9000). Estes cursos rápidos do SENAI foram muito superficiais, mas auxiliaram no contato com outras experiências. Também foi feito um curso no SEBRAE sobre a ISO 9000 (com duração de 13 dias), onde foram abordados todos os tópicos necessários. Porém tal curso deveria ser mais aprofundado, com um maior acompanhamento do desenvolvimento da empresa na implantação do programa. Além disso utilizaram um serviço de consultoria, a QSP, através do SEBRAE, mas que não se mostrou eficiente. Segundo o entrevistado, os consultores deveriam ser melhor escolhidos para melhor divulgar o processo de implantação da ISO 9000 (aparência: sabe mas não quer passar). Depois da empresa de consultoria contrataram um consultor particular, mas que também não resolveu o problema. Para ele, o problema maior na experiência frustrada de implantação do programa de qualidade é com relação aos funcionários, pois criou-se uma expectativa de mudança e isso não ocorreu, provocando uma decepção geral. Desse forma torna-se difícil uma segunda tentativa de implantação. Os custos dos cursos e da consultoria foram acessíveis. O empresário também fez visitas ao exterior (Alemanha - feiras de tecnologia).

(2. Que medidas o governo poderia adotar para estimular a capacitação empresarial dos micro e pequenos empresários?)

Resumo:

Poderia criar cursos específicos que enfatizassem mais o lado prático (mesmo com o curso superior é necessária uma constante atualização). Acredita que é preciso oferecer oportunidades de atualização para micro e pequenos empresários, caso contrário é difícil manter-se competitivo no mercado. O empresário desconhecia, por exemplo, que a UNICAMP oferecia cursos de especialização em Gestão da Qualidade e Administração de Empresas.

(3. Identifique as principais lacunas em termos de qualificação para os distintos segmentos de sua força-de-trabalho:)

Respostas:

(a) Gerência e Supervisão (encarregados): Falta uma especialização na área gráfica (contratamos pessoas que não são do ramo) e uma capacidade de gerir o fator humano (deixa muito a desejar - age pelo fator sentimental).

(b) Produção (operadores de máquinas e ajudantes): Os operadores de máquinas têm de ser formados internamente pois é difícil encontrar mão-de-obra especializada. Os ajudantes não precisam de conhecimento específico (grande rotatividade).

(c) Administrativos: É mais fácil de encontrar pessoas qualificadas no mercado, pois não é um trabalho tão específico quanto o trabalho gráfico da produção, porém não é tão fácil encontrar bons profissionais. Os softwares existem facilitam muito o trabalho administrativo da pequena empresa. O que é mais complicado é encontrar pessoal administrativo para lidar com as questões de recursos humanos. A inexistência destes profissionais na empresa acaba sobrecarregando o proprietário e dificultando uma gestão mais profissionalizada.

(4. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de produção (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa)

Os operadores de máquinas têm de ser formados internamente, utilizando também os cursos do SENAI ou os próprios fornecedores de equipamentos. Os cursos do SENAI têm uma contribuição muito superficial, muita teoria e a pouca prática é oferecida em equipamentos diferentes dos utilizados pela empresa. Os ajudantes não fazem cursos exceto quanto há a visita de médicos ou consultores à empresa. Segundo o empresário o SENAI deveria divulgar mais a questão da segurança do trabalho.

(5. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal administrativo (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa.)

Estes profissionais também são encaminhados a cursos rápidos do SENAC (Campinas), mas isto não é muito freqüente, pois faltam temas específicos úteis à empresa. Não há muito treinamento interno.

6. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de gerência e supervisão (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa).

Todo o conhecimento técnico dos encarregados é adquirido internamente. A empresa costuma enviar os encarregados para cursos do SENAI. Os fornecedores de insumos e matérias-primas também constituem uma fonte de qualificação, na medida em que informam sobre a utilização dos seus produtos. Além disso os próprios clientes dizem como querem os produtos. Os clientes que têm um setor de Engenharia de Embalagens conseguem passar melhores informações para os encarregados.

(7. Liste os principais fatores que impedem sua empresa de investir mais na qualificação de seus funcionários).

Falta de oportunidade de cursos específicos e a distância (cursos são fornecidos em São Paulo). O empresário disse que quer que os funcionários façam os cursos, desde que estes tragam benefícios à empresa (na maioria das vezes não consegue sentir o ganho do treinamento - não implanta o que foi ensinado). Seriam necessárias metas de implementação dos programas e um maior controle sobre isso (acompanhamento maior senão não anda - principalmente ISO 9000). A imprevisibilidade do mercado, amplificada com a maior concorrência externa, também inibe os investimentos em qualificação por parte das pequenas empresas.

Estudo de Caso Nº 2

Identificação:

Empresa: Seriprint

Entrevistado: Odilon Wellendorf - Sócio: Paulino Mitsuo Assano.

Atividade: Artes gráficas em PVC

Ano de Fundação: 1989

Número de Empregados: 18

Faturamento: \$ 480.000

Data: 28/11/97

Escolaridade da Força de Trabalho

	nenh.	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior Incompleto	Superior Completo
Proprietários	-	-	-	-	-	-	2
Gerência e Supervisão	-	-	-	-	-	-	-
Produção	-	2	8	3	1	-	-
Administrativos	-	-	-	-	3	1	-

Entrevista

(1. Que recursos foram utilizados para desenvolver a capacidade empresarial dos proprietários (cursos, consultorias, visitas a outras empresas, etc.)? Comentar a qualidade destes recursos e as dificuldades encontradas para utilizá-los.)

Resumo

O empresário cursou administração de empresas na PUCC e seu sócio tem nível superior em química. Ambos fizeram colégio técnico em eletrônica. Marcelo quando estava na faculdade trabalhava com o pai em uma fábrica de buzinas (familiar), ao terminar a faculdade procurou lugares onde o retorno fosse maior e poucas pessoas atuassem. Os empresários desenvolvem suas próprias técnicas através de pesquisas, revistas especializadas, e visitas a empresas quando possível. Além disso, Odilon fez cursos de arte final e informática no SENAC (achou excelente), de escrituração fiscal na consultoria Assist em Campinas e treinamento em ISO 9000 na UNICAMP. Ao SEBRAE eles recorreram, mas não em busca de cursos, e sim buscando recursos para a aquisição de uma nova máquina (têm acesso aos cursos mas não fazem por falta de tempo). Não foi utilizada nenhuma consultoria na montagem da empresa.

(2. Que medidas o governo poderia adotar para estimular a capacitação empresarial dos micro e pequenos empresários?)

Primeiro, antes do governo liberar um CGC para uma inscrição na junta comercial, poderia haver um curso para saber o que é que você tem direito e quais são os seus deveres. O governo supõe que aquele que vai montar a empresa conhece tudo de legislação, mas não

é verdade, assim, deveriam ser oferecidos cursos sobre a legislação, voltados para futuros empresários. Há também o problema do INSS que deveria ser reduzido.

(3. Identifique as principais lacunas em termos de qualificação para os distintos segmentos de sua força-de-trabalho)

Respostas:

(a) Gerência e Supervisão: Não há gerência e supervisão na empresa.

(b) Produção: Faltam cursos específicos à área em que atuam (técnicas de impressão) e a falta de qualificação atrapalha a comunicação dentro da empresa.

(c) Administrativos:

(4. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de produção (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa.)

Os profissionais gráficos são os mais qualificados e são todos formados internamente. Quando é possível, os funcionários fazem cursos externos (SENAC e alguns anunciados pela Revista Silk-Screan - especializada nesta área) ou são levados até a área administrativa para conhecer melhor as outras fases da produção. Os fornecedores não ajudam na formação dos trabalhadores. Os funcionários de arte final também são formados internamente e fazem cursos de informática (SENAC Campinas, People e Microcamp). Os funcionários também assistem a algumas palestras oferecidas pela CIESP/SEBRAE.

(5. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal administrativo (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa.)

Os funcionários fazem cursos de computação e assistem a palestras (CIESP/SEBRAE) ocasionalmente.

(6. Liste os principais fatores que impedem sua empresa de investir mais na qualificação de seus funcionários).

Um só: dinheiro. A carga tributária excessiva é o grande problema (a única coisa que nos impede de ir para frente, fazer este negócio andar e dar um pouco mais de emprego é o governo). Além disso, é impossível liberar os funcionários para fazer cursos no horário de trabalho, ainda mais pagando . Outro problema é a necessidade de deslocamento até Campinas ou São Paulo, já que não cursos para esta área na região.

Estudo de Caso n.º 3

Identificação:

Empresa: ESPUGUM

Entrevistado: Paulo Marzola

Atividade: Componentes de Calçados

Ano de Fundação: 1982

Número de Empregados: 43

Faturamento: R\$ 1.800.000

Data: 29/11

Escolaridade da Força de Trabalho

	Nenh.	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior Incompleto	Superior Completo
Proprietários	-	-	-	-	-	-	3
Gerência e Supervisão	-	-	-	-	1	-	-
Produção	-	24	16	-	-	-	-
Administrativos	-	-	-	-	1	1	-

Entrevista

(1. Que recursos foram utilizados para desenvolver a capacidade empresarial dos proprietários (cursos, consultorias, visitas a outras empresas, etc.)? Comentar a qualidade destes recursos e as dificuldades encontradas para utilizá-los).

Resumo

O empresário tem curso superior em economia (Faculdade Alvares Penteado). Antes de fundar a empresa trabalhou em empresas privadas nas áreas de contabilidade e assistência à diretoria, e depois foi funcionário público. Para montar a empresa não utilizou nenhum curso ou consultoria, sendo que o que o levou a montá-la foi o surgimento de uma oportunidade (um conhecido trouxe para o Brasil um material novo e o Paulo interessou-se em fabricá-lo). Seus filhos (Paulo Jr. formado em engenharia civil pela Politécnica e Kátia em administração pela FGV, atualmente fazendo pós-graduação na área de finanças e marketing) ingressaram na empresa quando a sociedade inicial foi desfeita. Seu filho fez também cursos de computação em escolas privadas e, no SEBRAE, fez um curso de qualidade, planejamento e programação de produção, que segundo ele foi muito rápido e superficial.

(2. Que medidas o governo poderia adotar para estimular a capacitação empresarial dos micro e pequenos empresários?)

Deveriam ser oferecidos cursos sobre legislação tributária, custos, contabilidade, etc., que abordassem mais a parte prática, já que os cursos hoje oferecidos são muito teóricos. Hoje eu preciso desenvolver produtos novos mas não sei que caminho tomar. Por exemplo, eu não sei como chegar até a universidade para obter auxílio. As universidades se comunicam com as grandes empresas, mas não conseguem chegar até a pequena empresa .

(3. Identifique as principais lacunas em termos de qualificação para os distintos segmentos de sua força-de-trabalho)**Respostas**

(a) Gerência e Supervisão:

(b) Produção: Os principais problemas são instrução e motivação (a pessoa precisa saber o objetivo da empresa e se conscientizar de que é importante para a instituição).

(c) Administrativos: O problema é a desqualificação (são quase autômatos, não têm autonomia ou poder de decisão) e isto sobrecarrega os proprietários. Mesmo que o

proprietário queira dar-lhes mais autonomia, não têm condições de assumir essas novas responsabilidades. Falta de Motivação.

(4. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de produção (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa)

Não há treinamento; a pessoa entra e vai se virar , há apenas alguma instrução quanto à utilização de máquinas e equipamentos. Os cursos não são utilizados porque não há possibilidade (é difícil inclusive para o trabalhador sair tarde de Campinas e ter de trabalhar cedo).

(5. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal administrativo (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa).

Também não há treinamento ou cursos, sendo que eles aprendem as tarefas internamente aos trancos e barrancos .

(6. Quais os recursos utilizados pela empresa para qualificar seu pessoal de gerência e supervisão (treinamento interno, cursos externos, SENAI, etc.). Avalie a qualidade destes recursos e quão acessível eles são a sua empresa).

Também não fez cursos. Ele próprio veio do setor de borracha e foi aprendendo aqui o que ele sabe.



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

NEPP

NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

Av. Albert Einstein, 1300

Campinas - SP - Brasil

CEP. 13083-852

TEL: (019) 3788-2495 / 3788-2496 / 3289-3901 / 3289-3143

FAX: (019) 3289-4519

Caixa Postal - 6166

E-mail: nucleo@nepp.unicamp.br

Homepage: www.nepp.unicamp.br