

## **Análise das Barreiras à Prática do Treinamento na Pequena Empresa**

Autoria: Ana Paula dos Reis, Edmundo Escrivão Filho

### **Resumo**

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar as barreiras que limitam a prática do treinamento na pequena empresa. Entende-se por treinamento o processo de preparo das pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, estreitando a diferença entre o que os indivíduos sabem ou podem fazer e o que deverão saber ou fazer no que se referem a habilidades técnicas, conhecimentos e atitudes. Numa perspectiva atual, o treinamento pode contribuir para o desempenho de uma atividade delimitada ou contribuir com a formação integral do indivíduo, constituindo-se num agente estimulador. Com relação à pequena empresa, muito pouco se conhece a respeito das práticas de recursos humanos e da função treinamento. Com o uso da metodologia de multicasos exploratório e descritivo foram estudadas quatro empresas do ramo metal-mecânico da cidade de São Carlos-SP, sendo duas de base tecnológica e duas de tecnologia convencional. Como principais resultados e contribuições, a pesquisa aponta as barreiras para a aplicação do treinamento na pequena empresa, e também a identificação dos fatores que influenciam ou condicionam a necessidade, a natureza e o processo das ações de treinamento na pequena empresa.

### **Introdução**

A importância das pequenas empresas tem sido objeto de preocupação de vários estudiosos no Brasil e no mundo. Autores como SOLOMON (1989), CHER (1991), BATALHA e DEMORI (1992), GASSE e CARRIER (1992), LAKATOS (1997), JULIEN (1997), LONGNECKER et al. (1998), destacam as funções macroeconômicas e microeconômicas dessas empresas. Para esses autores, elas atuam como um “amortecedor” de choques em épocas de crise econômica, desempenhando tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas; fator este muito importante, já que hoje, as pequenas empresas, tais como as grandes, estão inseridas em um contexto de grande competitividade.

As pequenas empresas representam para várias regiões, entre elas, a dos países em desenvolvimento, uma fonte de emprego e renovação da economia. A perspectiva de fortalecimento dessas empresas tem sido uma constante em praticamente todas as políticas econômicas mundiais, entretanto, alguns ainda insistem em continuar a vê-las como “*pequenas grandes empresas*” (RESNIK, 1990; JULIEN, 1997), que respondem aos mesmos critérios que as grandes ou às quais se pode aplicar os mesmos conceitos e as mesmas teorias. O universo e a dimensão da organização da pequena empresa criam uma condição particular que a torna diferente da grande empresa e que faz com que seja entendida em suas singularidades.

Não obstante a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira, os estudos empíricos ainda são relativamente poucos sobre tais empresas, e notadamente sobre o treinamento. Seja em nível de pesquisa acadêmica ou através dos órgãos de apoio a essas empresas.

As pequenas empresas possuem algumas características peculiares no que se refere à sua forma de gestão. Apesar da importância econômica, tanto em países altamente industrializados, quanto naqueles de recente industrialização, as pequenas empresas (PE's) ainda se ressentem, particularmente nas nações em desenvolvimento, de abordagens gerenciais mais eficazes. Embora possa haver aqueles que defendam que as práticas de

recursos humanos não são importantes para o sucesso competitivo da pequena empresa, uma síntese dos principais fatores de insucesso nessas empresas (MORIYAMA, 1999) identificou a falta de conhecimento de recursos humanos, o pessoal desqualificado e a *falta de treinamento*, como fatores primeiros relacionados ao fracasso desse porte de empresas.

As pequenas empresas, embora mais frágeis, contam com a vantagem de poder reagir mais rapidamente nesta nova realidade em que o “fazer” está se tornando sinônimo de aprender, capacitar (KRUGLIANSKAS, 1996), em outras palavras, treinar e desenvolver. Entretanto, este tem sido o problema mais eminente na gestão dos recursos humanos da pequena empresa. Conforme pesquisas realizadas, as empresas de pequeno porte têm realizado muito pouco treinamento (SEBRAE/FIPE, 1998; SEBRAE, 1999). A questão que se coloca, é por que isso ocorre, uma vez que as mesmas pesquisas concluem que grande parte dos pequenos empresários necessitaria investir mais nesta atividade.

Este fato é suficiente para justificar a importância do maior conhecimento das barreiras enfrentadas pela pequena empresa na gestão de seus recursos humanos para efetivar as ações de treinamento.

## **2. As Configurações do Treinamento e do Desenvolvimento Profissional**

### **2.1 Configuração Tradicional do Treinamento e do Desenvolvimento Profissional**

“O desenvolvimento profissional consiste no principal desafio que a condição humana coloca ao administrador da era industrial: a orientação da existência profissional do trabalhador para o desenvolvimento da instrumentalidade requerida pela produção, respeitando o projeto de vida de cada sujeito”. Esse desafio nasce da condição ontológica do ser humano como sujeito de seu projeto de vida, o qual ele realiza também por meio do trabalho (MALVEZZI, 1994:19).

O modelo industrial de trabalho desenhado pela Administração Científica instituiu uma relação entre o ser humano e o trabalho que dificultou a utilização do potencial de atividade laboriosa do homem e limitou a dimensão de participação do fator humano no processo produtivo. Isso foi possível através da separação da mente que criava (a gerência tinha o domínio do conhecimento técnico e organizacional) da mão que executava (os operários eram valorizados pela sua habilidade fisiológica), limitando o trabalhador e submetendo seu desempenho (e a qualidade de sua vida) às exigências do capital, ao funcionamento da máquina, ao ritmo da produção e às linhas de montagem.

Essa relação constituiu-se num obstáculo quase intransponível para a realização dos projetos individuais, pois desconsiderou o trabalhador como sujeito e enfraqueceu suas possibilidades e controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades (condições essenciais na relação homem-trabalho), sobrepondo-se ao indivíduo (MALVEZZI, 1994). Nessa perspectiva de desenvolvimento, a formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. E os investimentos nesta atividade, no paradigma da Administração Científica, não foram alvo de grande preocupação, pois o processo típico de trabalho utilizava maciçamente operários com baixos requisitos de qualificação, rapidamente adaptados aos postos de trabalho, devido à extrema divisão do trabalho configurando tarefas simples, rotineiras e previamente especificadas - uma forma de torná-los intercambiáveis. Restou ao treinamento o simples papel de enfatizar os aspectos operacionais vinculados ao exercício de tarefas específicas no processo produtivo.

Segundo ROUX (1983), o treinamento nessa abordagem passou a ser uma atividade intencionalmente articulada para a regulação do desempenho da produção (assumida no contexto da engenharia), pois permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com precisão, ritmo e seqüência previstos no planejamento, deixando de ser o “aprender fazendo” o qual acontecia nas oficinas artesanais. As necessidades de treinamento são

indicadas pela defasagem entre o perfil requerido para a execução da tarefa e o indivíduo. A partir dos requisitos das tarefas é que o treinamento é estruturado e consiste em conjuntos de exercícios de velocidades, precisão, acuidade e automatismo, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento. Sua missão, como parte do processo regulatório, é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes uma vez que as tarefas estão definidas (MALVEZZI, 1994).

Segundo NOVELLI (1996), essa visão, centrada na tarefa, concebe as políticas e ações de treinamento fragmentadas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, por possuir um foco controlador, no sentido de projetar e avaliar com precisão o que ensinar, a quem, quando e como fazê-lo, tendo um foco quantitativo, no sentido de objetivar o maior número de treinamentos num menor tempo e custo possíveis. A capacitação profissional constitui-se menos no desenvolvimento do indivíduo como sujeito, mas muito mais no desenvolvimento dos traços que são previstos nos perfis profissionais. Esses perfis são limitados às habilidades motoras no chão de fábrica, e às habilidades cognitivas e de personalidade, na gerência e nos escritórios.

O Movimento das Relações Humanas e os autores comportamentalistas trouxeram a contribuição de uma outra percepção do homem e seu desempenho no trabalho, que passou da visão do indivíduo limitado à suas habilidades motoras (enfoque dos “músculos”) para a visão do indivíduo pertencente a um grupo. Com essas descobertas, o indivíduo foi reconhecido, pelo menos teoricamente, mais do que um conjunto de traços. Fatores como motivação, expectativas e valores foram considerados determinantes no resultado do desempenho.

A Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial determinaram algumas alterações na gestão dos recursos humanos e trouxeram um “novo” entendimento do treinamento, que deixou de ser considerado um evento isolado e passou a ser considerado um evento sistêmico. Tal concepção contribuiu para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvessem mais responsabilidades e poder. Portanto, capacitar nessa perspectiva de desenvolvimento, não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas ser identificado com a organização (GOSS, 1994). O treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento. Essa atividade emergiu mais como uma questão do recurso humano para a empresa do que uma questão do ser humano. A realização profissional continuou ainda dependente da descrição de cargo e da articulação das tarefas monitoradas pela gerência.

## **2.2 Reconfiguração do Treinamento e do Desenvolvimento Profissional**

A questão da reconfiguração do treinamento e do desenvolvimento profissional emergiu principalmente a partir dos anos 80 com a aceleração do progresso técnico das empresas e a busca por novos caminhos para a elevação da produtividade, competitividade, qualidade e inovação. Com a complexidade dos negócios e o aparecimento de novas tecnologias surgem novas formas de organização e produção.

A literatura contemporânea sobre o assunto tem destacado a relação existente entre a mudança organizacional e o desenvolvimento de recursos humanos como uma alternativa efetiva para enfrentar os diversos desafios do ambiente competitivo (RABELO et alli (1995); ALBUQUERQUE (1987); SANTOS (1999)). Segundo NOVELLI (1996:59) “com a tendência de esgotamento do modelo taylorista, regido pelo trabalho segmentado, padronizado e repetitivo, organizações que atuam principalmente dentro de contextos altamente competitivos, de base tecnológica, encontram na qualidade do trabalho humano a forma eficaz de enfrentar as aceleradas transformações no ambiente”. Os anos 90 trazem para

as organizações que atuam em ambiente de alta competitividade a novidade de diferenciarse da concorrência, entre vários fatores, por meio da qualificação dos funcionários e da forma como o trabalho é organizado. A capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva (CARVALHO, 1995).

Segundo MALVEZZI (1994), o desenvolvimento profissional dos trabalhadores nessa reconfiguração é marcado pela transição do “saber fazer” (restrito à tarefa) para a decisão do “como fazer”, assumindo responsabilidade pelos resultados, o que exige que o trabalhador ao invés de apenas usar os músculos para o cumprimento de um dever, tenha participação mental para criar uma solução. Descendo aos níveis das funções de RH, o treinamento e desenvolvimento exigiriam o envolvimento ativo dos funcionários. Os líderes têm a oportunidade de se tornarem mais envolvidos com o treinamento daqueles que lideram, em vez de deixar essas responsabilidades com os especialistas do departamento de recursos humanos (SANTOS, 1999).

O treinamento e o desenvolvimento podem trazer uma contribuição estratégica para a organização partindo das seguintes ações: implementar nova política; implementar estratégias (disseminar conceitos estratégicos, esclarecer passos na implementação da estratégia, organizar a formulação de estratégias), efetivar mudança organizacional com base nas estratégias e promover discussões sobre o ambiente (NOVELLI, 1996). Entretanto, é importante ressaltar que conferir papel estratégico para T&D é muito mais que reconhecer sua importância, mas exige uma participação ativa da área de Recursos Humanos na relação estabelecida com as estratégias organizacionais e, na maior parte das organizações esta visão ainda é pouco reconhecida.

Vale ressaltar, que o caráter estratégico de T&D encontra-se condicionado por diferentes fatores: pela competitividade do setor econômico no qual a organização está inserida; pela suas características estruturais e culturais (visão de mundo e do homem) e; pela formação anterior do trabalhador e sua inclusão no mercado de trabalho. Segundo MALVEZZI (1994), a trajetória do treinamento e desenvolvimento revela a adoção de um ou outro paradigma diferente na gestão dos recursos humanos. A opção por uma ou outra configuração está intimamente relacionada com a visão da contribuição do trabalhador para o êxito competitivo da empresa.

Conforme BERGAMINI (1987), as empresas necessitam ir além do treinamento tradicional voltado para tarefas e oferecer programas de desenvolvimento pessoal mais próximos das características dos seus trabalhadores, facultando que seus potenciais se transformem em ações efetivas. Porém, é verdade que muitas empresas ainda resistem a esta prática ou visão. Os treinamentos em sua maioria têm como fim específico o bom desempenho das tarefas.

### **3. Características da Gestão na Pequena Empresa**

As pequenas empresas possuem algumas características peculiares no que se refere à sua forma de gestão. É evidente que o funcionamento das pequenas e médias empresas, do mesmo modo que ocorre em empresas de maior porte, requer que sejam executadas as atividades e empreendidas as ações gerenciais relativas às áreas funcionais da empresa. Entretanto, estas atividades nas pequenas empresas, são exercidas de forma cumulativa por poucas pessoas - quando não, por uma única pessoa, o empresário (DRUCKER, 1981).

A eficácia gerencial está ligada diretamente à pessoa do empresário, pois na maioria das empresas é ele a figura mais importante e seus objetivos pessoais acabam por influenciar os objetivos organizacionais a serem perseguidos e também, o modo de gestão (RESNIK, 1990, KRUGLIANSKAS, 1996; LAKATOS, 1997). Conforme JULIEN (1997), pode-se mesmo falar em alguns casos em “personalização” da gestão.

Se é possível dividir a grande empresa por função e analisar cada uma delas, isto é muito mais difícil para as pequenas empresas. Cada pequena empresa é um todo, onde as funções são todas integradas ou pelo menos fortemente ligadas, e onde o proprietário-dirigente controla a maior parte de seus aspectos, dirigindo várias funções e, em algumas delas, participando diretamente. Assim, os empreendedores ou proprietários-dirigentes na qualidade de atores principais na empresa, influenciam fortemente os comportamentos, assim como, o desenvolvimento de suas empresas (JULIEN, 1997). O executivo é um ator privilegiado, tanto na construção da filosofia de gestão como na utilização da gestão como meio de ação (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Outro aspecto da gestão na pequena empresa relaciona-se à informalidade de sua administração, ou seja, a falta de normas e de comunicações escritas desde a simples descrição de cargos, entre o principal administrador (proprietário) e as outras pessoas da empresa, o que possibilita o surgimento de problemas administrativos relacionados à eficiência. Conforme alguns autores (LONGENECKER et al., 1998; JULIEN, 1997), essa informalização tende a diminuir conforme a empresa vai crescendo.

Segundo LONGENECKER et al. (1998), o gerenciamento das pequenas empresas é limitado por não ter dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente qualificadas em todas as funções. Precisam enfrentar a dura realidade das pequenas contas bancárias e da assessoria gerencial limitada.

No Brasil, existe uma forte influência da corrente gerencialista americana, inclusive nas práticas de Recursos Humanos. A transferência de conceitos e ferramentas adotados pelas grandes organizações é problemática quando se trata de pequenas empresas de setores tradicionais. A simples incorporação de práticas gerenciais advindas de modelos de grandes empresas pode não ser eficaz em empresas brasileiras, sobretudo nas pequenas empresas com suas particularidades estruturais, culturais e políticas. Considerando as particularidades das pequenas empresas e a necessidade de Teorias Administrativas ao contexto brasileiro, poder-se-á colaborar para a formulação de formas de gestão mais compatíveis às necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras (NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Enquanto a literatura dedica-se a falar de conceitos globais em modernização de gestão de Recursos Humanos para as grandes empresas, muito pouco se sabe ou conhece a respeito das práticas de recursos humanos e da função treinamento e desenvolvimento na pequena empresa, questões que ganham maior atenção no contexto atual, uma vez que as empresas necessitam de trabalhadores cada vez mais atualizados e qualificados para acompanharem o ritmo das mudanças.

#### **4. Treinamento na Pequena Empresa**

Pouco estudada, a gestão de Recursos Humanos e suas práticas na pequena empresa dão lugar mais frequentemente a julgamentos globais, a priori baseados em impressões e observações parciais do que, na realidade, em análises aprofundadas. Dentre os poucos estudos com relação aos aspectos de Recursos Humanos na pequena empresa, a maioria deles aponta para uma estrutura de gerenciamento muito simples e sem autonomia (operacional) que se utiliza de práticas tradicionais e praticamente sem incorporação de novas técnicas e atitudes que fazem parte das atuais preocupações de RH. Relata ainda aspectos clássicos de RH (recrutamento e seleção, treinamento, rotatividade, absenteísmo e disciplina).

GARAND (1997) analisando alguns trabalhos constatou que as atividades de recursos humanos realmente existem nas pequenas empresas e são mais utilizadas do que se imagina, porém, permanecem pouco formalizadas, e fortemente variadas, impedindo, conseqüentemente, qualquer forma de generalização.

Pode-se dizer que não há um consenso quanto à execução das práticas de recursos humanos na PE. Alguns autores chegam a conclusões diametralmente opostas. O que parece

apontar que a prática destas atividades depende do contexto legal em que estão inseridas, assim como das pressões organizacionais, de seu estágio de desenvolvimento, da visão do empreendedor e ainda de outras variáveis.

A realidade brasileira é marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento e adaptação, e convive com simultâneos processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. É, portanto, importante considerar a amplitude e diversidade do universo das pequenas empresas, que carece mais de um conhecimento específico e adequado de suas peculiaridades e necessidades do que generalizações metodológicas perfeitas e de capacidade explicativa da realidade irrelevante (LUCENA, 1995).

Estudo realizado por BUOSI (1999) apontou que a falta de pessoas qualificadas é o principal recurso limitante para a área de Recursos Humanos. Acrescenta-se também, o estudo de KRUGLIANSKAS (1996) sobre dimensões críticas para a gestão da inovação tecnológica nas PME's, identificando entre os problemas funcionais de RH, a necessidade de treinamento de pessoal, seguido do problema de contratação e substituição de funcionários, como os mais críticos. LEITE & CAILLODS (1985), em seu estudo sobre educação, treinamento e desenvolvimento na pequena empresa, registrou que o pequeno empresário pouco investe em treinamento e este quando realizado é em moldes bastante informais.

Conforme GARAND (1997), de modo geral, o campo de influência da formação na PE limita-se a uma melhor adaptação ao posto de trabalho ou à função, em resumo, a uma melhoria do ritmo da produção. A responsabilidade de formação depende em sua maior parte do proprietário-dirigente, que delega freqüentemente a prática destas ações a um supervisor. Embora exista uma grande variedade de métodos e técnicas de formação, na PE há um número restrito destes. De forma geral, a maioria das pequenas empresas realiza a atividade de formação no local de trabalho e algumas facilitam o aprendizado através do auxílio de um funcionário mais experiente, de seminários ou cursos fora da empresa. A maior parte das tentativas de avaliação de resultados em treinamento consiste em constatações, ou observações, ou seja, esse processo é, sobretudo informal, com poucos procedimentos e algumas observações pontuais.

Pesquisa efetuada por BUOSI (1999) em pequenas empresas do setor metal-mecânico revelou o treinamento de caráter multiplicador, em virtude, da falta de recursos quando da necessidade de treinamento externo.

BATY (1994) coloca que existe uma tendência pelos empregados de moldar seu trabalho à sua maneira e isto acontece pelo fato de não haver uma descrição das funções de cada funcionário em sua área.

Embora a maioria dos estudos em pequenas empresas aponte para um baixo investimento em treinamento e desenvolvimento, suas causas ainda são pouco conhecidas. Os estudos e pesquisas empíricas sobre o assunto são escassos.

GARAND (1997) considerando estudos realizados nas pequenas empresas dos Estados Unidos, França e Canadá, apresenta as principais barreiras à formação e ao desenvolvimento dos recursos humanos. São elas:

- Falta de recursos humanos e financeiros disponíveis para a formação;
- Tradição e resistência à mudança baseada fortemente no comportamento do dirigente-proprietário;
- Preocupação com a mobilidade de empregados treinados na PE para a grande empresa;
- Dificuldade para organizar a formação e o treinamento, seja por falta de tempo ou de pessoal para planejar e organizar as atividades;
- Dificuldades por causa das flutuações de produção ou de alocação de pessoas treinadas;
- As PE's não são tão visitadas por organismos e entidades de formação porque não são consideradas tão rentáveis como as grandes empresas.

Pesquisa realizada em pequenas empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE, 1998), apontou que apenas 20% das empresas pesquisadas realizavam treinamento e quase 80% delas gostaria que seus empregados recebessem mais cursos e treinamentos. Em pesquisa posterior (SEBRAE, 1998a) não foi possível identificar empiricamente as causas da falta de investimento na qualificação da mão-de-obra.

Pode-se dizer, que o interesse e estudos sobre formação e treinamento na pequena empresa é relativamente novo. Haja vista, como já foi dito anteriormente, a escassez de estudos empíricos, sobretudo no Brasil, embora a formação se constitua numa das atividades mais importantes na gestão dos recursos humanos.

## 5. Trabalho de Campo

### 5.1 Metodologia e Caracterização da Pesquisa

A metodologia de aplicação desenvolvida foi o estudo de multicasos exploratório e descritivo (BERVIAN & CERVO, 1996), por ser considerada mais apropriada à natureza e ao objetivo da pesquisa. A fim de atingir o objetivo proposto foi realizado trabalho de campo junto a quatro pequenas empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos (SP), sendo duas delas consideradas de base tecnológica, e duas tradicionais, com o propósito de analisar as barreiras para a aplicação do treinamento e verificar possíveis diferenças quanto à qualificação e treinamento entre as empresas pesquisadas.

Representantes e coordenadores de sete entidades e instituições fornecedoras ou prestadoras de serviços e de apoio às pequenas empresas da cidade de São Carlos também foram pesquisados, com a finalidade de conhecer como essas entidades e instituições se organizam, no sentido de atender às necessidades de qualificação e treinamento da pequena empresa.

O critério de classificação das empresas utilizado neste trabalho, conforme a tabela abaixo, foi o critério de parâmetros quantitativos, considerando o número de funcionários combinado com o setor da empresa, como praxe utilizada por instituições governamentais e privadas brasileiras.

**Tabela 1: Critério utilizado para classificação das empresas**

Classificação	Nº de Funcionários (indústria)	Nº de Funcionários (comércio/serviços)
micro	0-19	0-9
<b>pequena</b>	<b>20-99</b>	10-49
média	100-499	50-99
grande	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE NACIONAL (1998)

### 5.2 Seleção e Contato com as Empresas e com as entidades/instituições

1. Pré-seleção (consulta ao banco de dados do Grupo de Estudo de Pequenas Empresas da Escola de Engenharia de São Carlos da USP);
2. Seleção das pequenas empresas de alta tecnologia e de tecnologia convencional (através de visitas);
3. Foi dada prioridade para as entidades/instituições preocupadas com o desenvolvimento da indústria, através do oferecimento de cursos, formação e treinamento, privilegiando aquelas, especialmente voltadas à pequena empresa.

### 5.3 Técnicas de Coleta, Registro e Análise dos Dados

As técnicas de sondagens empregadas na coleta dos dados foram aplicadas em duas etapas: 1) junto aos diretores, profissionais de Recursos Humanos e funcionários das pequenas

empresas; 2) junto à entidades e instituições locais prestadoras de serviços e apoio às pequenas empresas industriais.

Foram empregadas quatro técnicas de sondagens para a coleta dos dados. Em todas as técnicas, as informações foram obtidas no ato de sua realização e registradas em caderno de campo. Foram elas: *a) questionário*: com o objetivo principal de caracterizar de modo geral as empresas; *b) entrevista*: com a aplicação de quatro roteiros, sendo esses: roteiro 1- dirigido aos diretores das empresas, com o objetivo principal de identificar o “pensamento ou a filosofia da empresa” com respeito à gestão de recursos humanos e ao treinamento; roteiro 2 - dirigido aos profissionais de Recursos Humanos, com a finalidade de obter informações sobre a atuação da área ou setor de RH enfocando o desenvolvimento da função treinamento e seus desdobramentos; roteiro 3 - dirigido aos representantes de entidades e instituições prestadoras de cursos às PE's, tendo como principal objetivo levantar informações com relação aos programas, cursos e treinamentos existentes e a forma como são organizados e avaliados; *c) análise de documentos*: com a finalidade de identificar informações factuais em documentos a partir de questões de interesse; *d) observação direta*: com o propósito de contribuir para a investigação proposta servindo para melhor compreender a realidade em estudo.

### 5.5 Descrição das Empresas e das Entidades e Instituições de Apoio à Pequena Empresa

De forma a preservar a identidade e imagem das empresas objeto de estudo desta pesquisa, seus nomes foram identificados da seguinte forma: Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D. Na tabela abaixo, estão descritas as principais características das empresas pesquisadas.

**Tabela 2: Características Gerais das Empresas**

Características Gerais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1.Setor de atuação	Eletrodomésticos linha branca	Usinagem de peças	Fundição	Equipamentos e softwares
2.Nº de funcionários	98	65	46	52
3.Processo de fabricação	Celular	Funcional	Funcional	Ilha de Produção
4.Planejamento da produção	Informatizado (JIT/Kanban)	Planilhas	Empírico	Informatizado
5.Estrutura organizacional	Descentralizada bem definida	Centralizada definida	Centralizada rudimentar	Centralizada definida
6.Mercado de atuação	Nacional muito competitivo	Regional competitivo	Regional competitivo	Nacional e Internacional muito competitivo
7.Tecnologia	convencional	convencional	Base tecnológica (de produto)	Base tecnológica (de produto)

Foram selecionadas sete entidades e instituições assim descritas:

1. SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo;
1. SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
3. SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;
3. FIESP/CIESP – Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo;
4. ETE – Escola Técnica Estadual PAULINO BOTELHO, vinculada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”;
5. FUNDAÇÃO PARQTEC SÃO CARLOS, gestora e promotora do pólo de tecnologia do município de São Carlos – SP;
6. NUMA – Núcleo de Manufatura Avançada –USP, centro de pesquisas integradas em manufatura.



Foi dado maior destaque pelas empresas às quatro primeiras entidades/instituições relacionadas, em virtude de haver um relacionamento um pouco mais próximo com as mesmas.

## 6. Apresentação e Análise dos Principais Resultados

O trabalho empírico realizado sobre treinamento permitiu constatar que o tipo de gestão de recursos humanos empreendida por cada empresa e a influência de determinadas relações e fatores organizacionais modelam ou condicionam a importância, a necessidade, o papel, a natureza e o processo de desenvolvimento das ações de treinamento, conforme mostrado na tabela 3.

**Tabela 3: Síntese dos principais aspectos organizacionais**

Principais aspectos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>a) Filosofia Administrativa</b>	Delegação Autonomia das pessoas	Delegação apenas operacional e supervisionada	Centralização Pessoas devem ser controladas	Delegação supervisionada
<b>b) Concepção acerca das pessoas e da qualificação</b>	Pessoas = parceiros Preocupação com qualificação técnica, mas também com o desenvolvimento das pessoas como indivíduos e cidadãos	Pessoas = fator produtivo importante Qualificação é vista como uma habilidade para exercer o trabalho	Pessoas = recursos da estrutura organizacional Qualificação vista como habilidade técnica, saber exercer bem a função	Pessoas = recursos estratégicos da empresa Qualificação = escolaridade formal e competência técnica
<b>c) Recursos Humanos</b>	1-Políticas bem definidas e formalizadas 2-Boa estruturação da área de RH 3- Maioria das práticas de RH são formais e planejadas 4-Atuação estratégica e operacional	1-Algumas políticas definidas e informais 2-Área em reestruturação (ampliar atividades) 3-Maioria das práticas de RH informais 4-Atuação da área apenas em nível operacional	1-Políticas indefinidas e informais 2-Área terceirizada 3-Preocupação apenas com a parte jurídica legal do trabalho 4-Não há atuação da área de RH na empresa	1-Algumas políticas definidas 2-Área em fase de reestruturação 3-Maioria das práticas são informais 4- Atuação da área em nível operacional
<b>d) Programa de desenvolvimento</b>	Preocupação constante (possui programa formalizado)	Não possui (algumas ações isoladas)	Não possui (sem incentivo)	Não possui (algumas ações isoladas)
<b>e) Importância do treinamento</b>	Julga Importante (investe inclusive nas áreas administrativas)	Julga Importante (investe conforme a necessidade)	Julga importante (não investe)	Julga importante (investe conforme a necessidade)
<b>f) Natureza do treinamento</b>	Formal e informal (a maioria é planejado)	Informal (conforme a necessidade)	Informal (raro)	Informal (conforme a necessidade)
<b>g) Processo do treinamento</b>	Planejado	Não planejado	Não planejado	Não planejado
<b>h) Necessidades de treinamento</b>	Treinamento voltado para necessidades de curto, médio e longo prazo	Treinamento voltado predominantemente para necessidades de curto prazo	Treinamento voltado apenas para necessidades de curto prazo	Treinamento voltado para necessidades de curto e médio prazo
<b>i) Treinamento externo</b>	Prática freqüente Consultorias e eventualmente CIESP	Prática Eventual Escola Paulino Botelho SEBRAE e CIESP	Não realiza	Prática rara Relacionamento com Universidades (pesquisa)

A análise quanto à importância dada ao treinamento permitiu identificar que de modo geral o treinamento é considerado uma atividade importante para as PE's pesquisadas. Entretanto, alguns fatores influenciam esse nível de importância, sua necessidade e natureza diferem entre si, e serão discutidos mais adiante.

Outros dados da pesquisa convergem para demonstrar que a maior parte dos empresários das PE's pesquisadas gostaria que seus funcionários recebessem mais cursos e treinamentos, entretanto, alguns fatores limitam uma ação mais efetiva do treinamento.

Com respeito a esse tema, as barreiras que impedem ou limitam uma prática mais ativa da formação e do treinamento nas PE's, foram sintetizadas na tabela 4, baseadas nos principais problemas enunciados pelos diretores-proprietários das pequenas empresas.

**Tabela 4: Principais barreiras ligadas à formação e ao treinamento nas PE's do ponto de vista do pequeno empresário**

1. Falta de interesse dos funcionários em realizar cursos e treinamentos fora do horário de expediente de trabalho;
2. Falta de recursos financeiros disponíveis para investir o quanto se necessita;
3. Cursos e treinamentos externos genéricos e superficiais, não atendem as necessidades específicas das empresas;
4. Cursos confundem realidade da micro com a da pequena empresa;
5. Limitação de tempo para a realização de cursos internos no horário de trabalho;
6. Falta de tempo para planejar e organizar a formação e o treinamento;
7. Não necessita de treinamento.

Das barreiras identificadas, as de número 2 e 3 demonstram de modo geral, a pouca penetração e o pouco relacionamento das instituições e entidades locais, com relação às pequenas empresas.

A análise da forma como são organizados os programas, cursos e treinamentos pelas entidades e instituições demonstrou que a maioria não realiza um levantamento sistemático de necessidades de treinamento junto às pequenas empresas. O SENAI tem se preocupado um pouco mais com essa questão investindo mais nessa atividade, entretanto a pequena empresa não é o seu principal cliente, embora seja reconhecida pela entidade como a mais carente. No caso do SEBRAE suas pesquisas baseiam-se em tendências observadas na capital do Estado ou em algumas regiões do interior, mas não investe em pesquisas mais localizadas e setoriais. A própria entidade reconhece que seus cursos e treinamentos têm atendido de maneira mais adequada os segmentos das microempresas da cidade e região. Esse fato parece vir reforçar o argumento das empresas que os cursos externos não atendem às suas necessidades.

Do ponto de vista das entidades e instituições, a pouca procura por cursos e serviços por parte das pequenas empresas de 20 a 100 funcionários se deve sinteticamente aos seguintes motivos apresentados na tabela 5.

**Tabela 5: Principais causas da baixa procura por treinamento segundo as entidades e instituições prestadoras de serviços e apoio à PE**

1. Limitação de recursos financeiros;
2. Visão limitada do pequeno empresário (voltada à curto prazo e à resultados financeiros) quanto à importância do investimento em qualificação;
3. A PE do porte de 20 a 100 funcionários já possui uma estrutura funcional básica, diferentemente da microempresa, por isso acredita que não precisa de cursos;
4. A PE quer um assessor (alguém que faça por ela) e não um consultor (que mostre o caminho a seguir);
5. Não existe uma demanda bem identificada das necessidades das PE's;
6. As instituições e entidades carecem de disponibilidade de tempo para realizar um trabalho direcionado só às PE's;
7. Falta de conhecimento por parte das PE's sobre as vantagens que podem ter, inclusive através de associações.

Concluindo o entendimento do treinamento e suas barreiras, com base nos dados apresentados pelas empresas, é apresentada abaixo uma síntese dos fatores organizacionais e dos fatores externos detectados influentes na prática da formação e do treinamento nas PE's pesquisadas:

1) concepção das pessoas e da qualificação: observou-se que esses fatores podem influenciar a prática do treinamento limitando ou ampliando a participação dos funcionários. Em uma perspectiva mais fragmentada este fator baseia-se apenas nos aspectos operacionais vinculados ao exercício das tarefas ou dos traços previstos nos perfis profissionais, enquanto em uma perspectiva mais ampliada está também baseado no desenvolvimento de potencialidades e na formação integral dos indivíduos como sujeitos, como pode ser observado na Empresa A;

2) estratégia da empresa com relação ao treinamento: observou-se que o tipo de estratégia empregada pela empresa com relação a função treinamento (curto, médio ou longo prazo) vai determinar o seu papel de atuação. Na visão de curto prazo, o treinamento assume um papel reativo, ou seja, se põe a funcionar quando estimulado por pressões ou problemas já existentes. Seu horizonte temporal é curto e limitado. Normalmente, nesse caso, o desenvolvimento das práticas ou programas de treinamento não está ligado aos objetivos organizacionais. Na visão de médio e longo prazo, o processo de treinamento é proativo, orientado para futuras necessidades da empresa e das pessoas. Neste caso, os programas se envolvem mais intensamente com os objetivos organizacionais e das pessoas;

3) estruturação das funções de recursos humanos: observou-se que as empresas com um grau relativamente baixo de estruturação das diversas funções de recursos humanos parecem investir menos em treinamento e de modo mais informal e assistemático quando comparadas às empresas com um grau de estruturação maior das funções de recursos humanos;

4) recurso financeiro: observou-se que as empresas que apresentam maiores dificuldades nesse sentido podem investir menos do que gostariam em treinamentos e cursos externos;

5) programas de mudança organizacional: notou-se que as empresas envolvidas com programas ou políticas de qualidade e sistemas de certificação como ISO 9000 despertam para uma atuação mais permanente do treinamento;

6) contexto tecnológico: observou-se que na empresa onde há desenvolvimento de um produto tecnológico, o nível de qualificação é mais exigido do que na empresa onde a tecnologia de produto é apenas dominada e executada;

7) mercado: percebeu-se que as empresas inseridas num mercado mais dinâmico, no qual a concorrência é mais acirrada, a preocupação com treinamento e qualificação é mais evidenciada;

8) treinamento e cursos externos: observou-se que as empresas podem deixar de investir nesta opção pela falta de adequação dos cursos às suas necessidades específicas.

A análise contingencial desses fatores permite compreender o impacto substancial de algumas variáveis internas e externas sobre a amplitude das práticas de treinamento e formação. Podendo haver maior preponderância de alguns fatores em algumas empresas do que em outras.

A análise comparativa das empresas de base tecnológica com as tradicionais quanto ao treinamento não apresentou nenhuma tendência ou fator determinante com base apenas no fator tecnologia, a não ser com respeito ao maior nível de qualificação observado na Empresa D para o desenvolvimento ou a criação de produtos tecnológicos. A prática do treinamento está muito mais influenciada por um conjunto de fatores ou pela relação entre os mesmos do que por uma única variável, no caso, a tecnologia.

## **7. Considerações Finais**

Este trabalho proporcionou entre outras coisas perceber que as PE's constituem um campo de estudo em si, é o que as torna mais instigantes e desafiadoras. As pequenas empresas possuem características peculiares na sua forma de gestão influenciadas entre alguns fatores pela própria subjetividade do empresário que cria uma lógica de funcionamento completamente diferente entre as empresas. Pôde-se verificar na pesquisa tipos distintos de filosofias administrativas e como orientam e condicionam fortemente o tipo de gestão de recursos humanos e conseqüentemente a prática do treinamento.

Bem colocou LUCENA (1995) quanto à realidade brasileira, retratando um país em processo de transformação, convivendo simultaneamente com estágios de desenvolvimento diversificados, oferecendo espaços para os mais diferentes critérios de atuação empresarial. O trabalho realizado demonstrou que esta afirmação não exclui de modo algum as pequenas empresas. Aliás, parece particularmente difícil no caso das PE's, em virtude da heterogeneidade que as caracteriza, ainda que a ciência funcione com uma lógica diferente, procurando encontrar semelhanças ou comportamentos parecidos, ou mesmo desenvolvendo agrupamentos. Talvez o uso de critérios ou tipologias que reúnam o maior número possível de características e fatores de influência semelhantes entre as pequenas empresas pareça o mais adequado para se falar mais acertadamente em algum tipo de tendência e assim poder colaborar para a formulação de formas de gestão mais compatíveis às contingências e às necessidades reais dessas empresas.

No que se refere ao treinamento, este trabalho procurou ir um pouco além da simples definição das práticas ou análise das barreiras, procurando entender alguns elementos que influenciam ou condicionam a necessidade, a natureza e o processo de desenvolvimento das ações de treinamento. Alguns fatores podem exercer mais influência do que outros nas empresas dependendo das pressões organizacionais do momento. Quando há a necessidade do treinamento e esses fatores impedem sua prática, podem, portanto, ser considerados como barreiras.

Considerando as particularidades da PE, o estudo realizado sobre treinamento contribuiu também para entender que apenas a medida da quantidade de treinamento não revela se o mesmo tem atendido a seus objetivos.

Outra consideração importante a ser feita refere-se à maior predominância da natureza informal-operacional do treinamento interno na maioria das empresas. Esta natureza informal parece ser vista muitas vezes com um certo preconceito. Seria importante ir mais a fundo sobre esta questão considerando as particularidades e as necessidades das PE's.

O estudo também demonstrou que o processo do treinamento (levantamento de necessidades, planejamento, avaliação) é, predominantemente, informal, assistemático e voltado mais para necessidades de curto ou médio prazo. Entretanto, a organização do

treinamento na Empresa A, sobretudo na área administrativa, demonstra que é possível que o treinamento também funcione na PE como estratégia de longo prazo.

A pesquisa sobre as barreiras ligadas ao treinamento procurou identificar não só as limitações apontadas pelos empresários e coordenadores das empresas, mas procurou ouvir também as entidades de apoio às pequenas empresas locais. Uma evidência muito forte foi quanto ao baixo relacionamento entre as pequenas empresas e as entidades e instituições. O ponto mais destacado do lado das empresas referiu-se à inadequação dos cursos com relação às necessidades e à realidade da PE.

Já do lado das instituições e entidades, o aspecto mais enfatizado foi a visão limitada do pequeno empresário quanto à importância do treinamento. Entretanto, algumas entidades e instituições admitem não existir uma demanda bem identificada das necessidades das PE's e a falta de tempo para realizar um trabalho mais direcionado às suas necessidades. Neste último caso, a afirmação é decorrente de entidades que atendem não só as pequenas, o que demonstra talvez o fato que as pequenas empresas não sejam consideradas tão rentáveis como as grandes para que valha a pena investir mais nesse tipo de empresa.

Outro aspecto a ser considerado é a análise comparativa do treinamento entre as empresas de tecnologia convencional e as consideradas de base tecnológica. A questão da maior ênfase ao treinamento e às novas qualificações a partir do fator tecnologia é complexa e depende muito do contexto social da empresa também. Assim, pode-se dizer que a utilização de novas tecnologias não conduz por si só a mudanças na qualificação e no treinamento, nem que desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento humano se complementam. Ela pode constituir-se numa oportunidade importante para isso, mas outros fatores, notavelmente a cultura empresarial, podem inclusive ter um peso maior dando espaço para que outras direções possam ser tomadas.

Uma outra consideração importante sobre o assunto refere-se ao cuidado que se deve ter quanto à generalização da influência da tecnologia no treinamento e na qualificação dos trabalhadores das empresas de base tecnológica. No caso da Empresa D onde há desenvolvimento ou criação de produtos tecnológicos foi possível observar a influência da tecnologia nas qualificações. Entretanto, na Empresa C, onde a tecnologia é apenas operacionalizada num processo produtivo basicamente artesanal, não foi possível verificar nenhum tipo de influência nas qualificações, no treinamento ou na organização do trabalho. Ao contrário, pode-se dizer que esta empresa é a que apresenta mais problemas com relação ao assunto. Portanto, é preciso se ter o cuidado mais uma vez com a generalização também nesse sentido. Talvez, as empresas de *processo* tecnológico possam evidenciar mais fortemente a influência da tecnologia, mas não necessariamente as empresas de *produto* tecnológico, como foi constatado neste estudo.

Finalizando, é fundamental reconhecer a dificuldade inerente à síntese de resultados empíricos, que impõem limites à pesquisa científica, sobretudo quando há diversidade de realidades e amostra reduzida. Porém, fica aqui registrado, um esforço para compreender melhor a realidade e as dificuldades da pequena empresa, bem como uma referência para trabalhos futuros para a formulação de formas de gestão mais compatíveis às necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras.

### **Referências Bibliográficas**

- ALBUQUERQUE, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo. 262p. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- BATALHA, M. O; DEMORI, F. (1992). "Apoio Tecnológico a Empresas de Pequeno Porte". In: *XVII SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, Anais. São Paulo.

BATY, G.B. (1994). *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

BERGAMINI, C.W. (1987). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A.L. (1996). *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books.

BUOSI, T. (1999). *Levantamento sobre treinamento de pessoal em pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos*. São Carlos. Relatório Técnico de Iniciação Científica. FAPESP. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CARVALHO, M.S.M.V. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p. 70 -77.jan./mar.

CHER, R. (1991). *A Gerência da Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Maltese.

DRUCKER, P. F. (1981). *A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento*. In: Prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira. Cap.18.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

GARAND, D. J. (1997). La gestion des ressources humaines em PME. In: Julien, P.A. *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Québec. Les Presses InterUniversitaires. Cap.19, p.255-299.

GASSE, Y.; CARRIER, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Les éditions de l'entrepreneur. Montréal.

JULIEN, P.A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Québec. Les Presses InterUniversitaires. Cap. 1, p.19-39.

KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.

LAKATOS, E. M. (1997). *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas.

LEITE, E.M.; CAILLODS, F. (1985). *Educação, Treinamento e Emprego na Pequena Empresa*. São Paulo. Edição Patrocinada pelo Departamento Nacional do SENAI.

LONGNECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. (1998). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books.

LUCENA, M. D. S. (1995). *Planejamento de Recursos Humanos*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

MALVEZZI, S. (1994). Do taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: *Manual de Treinamento e desenvolvimento*, coord: Gustavo G. Boog. 2ª ed. São Paulo: Makron Books. Cap. 2. p.15-34.

MORIYAMA, G. (1999). *Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio*. São Carlos. Relatório Técnico de Iniciação Científica. FAPESP. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

NAKAMURA, M.M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais: Niterói, Rio de Janeiro, RJ.

NOVELLI, J. G. N. (1996). *Integração entre estratégias organizacionais e ações de "T&D": perspectivas para uma instituição financeira estatal*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

RABELO, F.M.; BRESCIANI, E.F.; OLIVEIRA, C. A. B. (1995). Treinamento e Gestão da Qualidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.13-19. mai./jun.

REIS, A. P. (2001). *Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena empresa: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos – SP*. São Carlos. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

- RESNIK, P. (1990). *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books.
- ROUX, G. (1983). *Recursos Humanos e Treinamento*. Brasiliense, São Paulo.
- SANTOS, F.C.A. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE NACIONAL (1998). Informações Empresariais - classificação de empresas. [http://www.sebrae.org.br/novo\\_site/portugues/inf\\_empresariais/inf\\_empresariais.htm](http://www.sebrae.org.br/novo_site/portugues/inf_empresariais/inf_empresariais.htm) (7 fev. 1999).
- SEBRAE; FIPE. (1998). Estudo comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no Estado de São Paulo. [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br).(29/01/99)
- SEBRAE (1998a). Estudo sobre o perfil da micro e pequena empresa no Estado de São Paulo com base nos dados da RAIS/MB e da PNAD/IBGE. [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) (29/10/99)
- SEBRAE (1999). *Hábitos e Necessidades das Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo quanto à Cursos*. Divisão de Marketing. Sistema de Informações de Marketing. São Paulo.
- SOLOMON, S. (1989). *A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo*. Ed. Nórdica, São Paulo.