

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

## **O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>**

**Aline Munaretto Liotto<sup>2</sup>, Daniela Siqueira Colet<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa realizado no curso de Mestrado em Administração da UPF

<sup>2</sup> Mestranda em Administração

<sup>3</sup> Mestranda em Administração - Bolsista Prosup / Capes

### **Introdução**

O desenvolvimento das pessoas nas organizações é de extrema importância para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo, visto que investir no desenvolvimento humano é manter-se competitivo no mercado (DUTRA, 2006 p.101). Em consonância, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 288) reforçam a ideia, expondo a importância do conhecimento para a sobrevivência das organizações, afirmando que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

Nessa lógica, diversos pesquisadores alertam para a importância do desenvolvimento humano como vantagem competitiva, Dutra, (2006), Marras, (2010), Marras, (2011), Gonçalves e Mourão (2011), Mascarenhas, (2011), Abbade, Zanini, Souza, (2012), Loiola e Leopoldino, (2013). A gestão de pessoas nas organizações segundo Marras (2010, p. 195) em seus primórdios se restringia apenas a administração de pessoal, contudo passa a assumir um novo papel, focando nos resultados. Assim, percebe-se nos dias atuais uma maior participação da gestão de pessoas no planejamento estratégico das empresas, no sentido de obter melhores resultados através do potencial humano.

Combset al., (2006) explicam que as práticas de gestão de recursos humanos impactam positivamente o desempenho organizacional. Dentre as práticas de gestão de pessoas a capacitação dos trabalhadores assume maior relevância. Abbade, Zanini e Souza (2012) explicitam que muitos estudos relacionam a aprendizagem com o desempenho organizacional, tanto em nível internacional (Baker e Sinkula, 1999; Cantalone, Cavusgil, e Zhao, 2002; Rhee, Park, e Lee, 2010; Wang, 2008), como no âmbito nacional (Leopoldino e Loiola, 2010; Perin, Sampaio, Faleiro, 2004).

O processo de treinamento desenvolve as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho, e com isso, contribuindo com o sucesso organizacional (MAGALHÃES, ET AL, 2009). Ademais, Santos e Mourão (2011, p.316), sinalizam que investir em ações de capacitação e na aplicação da aprendizagem no trabalho, aumenta a satisfação dos trabalhadores tanto no que diz respeito à natureza da tarefa como também em relação à satisfação com a chefia, com isso, obtém-se maior retorno, maior produtividade, menos faltas no trabalho e redução da rotatividade.

Gonçalves e Mourão (2011) reforçam, com base em autores como Borges-Andrade, (2002), Salas, Cannon, Bowers, (2001), Vargas e Abbad, (2006), que a área de treinamento tem sido considerada

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

estratégica, visto que o conhecimento humano é a fonte de vantagem competitiva das organizações. Percebe-se que as grandes empresas investem na capacitação dos seus trabalhadores, enquanto que muitas micro e pequenas empresas precisam despertar para essa prática. Cabe destacar que, investir em capacitação resulta na melhora da entrega dos trabalhadores, suprimindo necessidades estratégicas da organização e alavancando resultados.

Diante do exposto percebe-se a capacitação profissional dos trabalhadores torna-se uma ferramenta muito importante e necessária às organizações, principalmente para micro e pequenas empresas, para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, resultando num melhor desempenho organizacional. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar se a capacitação profissional específica na área de compras e estoques; planejamento programação e controle da produção; marketing e vendas influencia no desempenho empresarial das micro e pequenas empresas atendidas pelo projeto de extensão produtiva e Inovação (PEPI). Portanto, tem-se como questão de pesquisa: “A capacitação profissional específica na área de compras e estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas influencia no desempenho empresarial das micro e pequenas empresas atendidas pelo PEPI?”

Por fim, pretende-se demonstrar os dados coletados de 134 indústrias de micro (ME) e pequeno porte (EPP) de diversos setores, situadas no norte do Rio Grande do Sul. O propósito maior do estudo é contribuir para que as micro e pequenas empresas despertem para a importância das práticas de gestão de pessoas, dentre essas a capacitação, como uma importante estratégia para prosperar em ambientes cada vez mais competitivos.

### Metodologia

O método utilizado para a realização deste trabalho foi do tipo multicase. O estudo multicase proporciona maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização (YIN, 2001). O delineamento da pesquisa realizou-se por meio de pesquisa descritiva e abordagem quantitativa (HAIR JR., 2005; ROESCH, 1999).

Quanto ao universo pesquisado, este estudo analisou dados coletados de 134 indústrias de micro e pequeno porte de diversos setores, sendo 56 ME e 78 EPP, situadas no norte do Rio Grande do Sul. A técnica de coleta de dados utilizada no presente estudo foi a consulta ao relatório compilado do projeto de extensão produtiva e inovação - PEPI. O PEPI é resultado de uma parceria entre a Universidade de Passo Fundo (UPF) e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), executado pelo núcleo de extensão da universidade, e tem como objetivo contribuir com o aumento da eficiência e competitividade da indústria, fomentando o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Estado e suas regiões.

O PEPI foi responsável pela aplicação do instrumento de diagnóstico e pela coleta dos dados nas empresas pesquisadas. Roesch (1999) explica, que quando necessário, o pesquisador pode lançar mão de dados já coletados por outras pessoas e que tratam de indicadores organizacionais importantes para a tomada de decisão.

Foram analisados os resultados de desempenho das empresas para as áreas de compras e estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas, referidas no estudo como

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

variáveis independentes e, como variável dependente, o desempenho organizacional. Foi realizado do recorte da amostra de empresas que investem em capacitação, em cada uma das áreas propostas pelo estudo. Por fim, realizou-se uma análise preliminar de inferência estatística, buscando testar a hipótese de que as empresas que investem em capacitação apresentam melhores resultados de desempenho empresarial.

### Resultados e Discussão

Na primeira etapa da análise de dados foi feita a limpeza do banco com o objetivo de identificar possíveis valores incorretos na digitação, bem como a presença de dados omissos. Com relação a esses últimos, foram excluídas da análise 2 empresas que não indicavam o faturamento anual, impossibilitando o enquadramento; bem como 14 empresas enquadradas como Micro Empreendedor Individual - MEI. Assim, foi selecionada para análise a amostra de 134 empresas, das 150 diagnosticadas pelo PEPI.

Os resultados obtidos pela análise dos dados compilados dos 134 diagnósticos básicos do PEPI, para as áreas de compras e estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas são apresentados na tabela 1 e procuram evidenciar parâmetros para análise da amostra estratificada.

|               | Compras Estoques |              |             | PPF          |              |             | Marketing Vendas |              |             |
|---------------|------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|------------------|--------------|-------------|
|               | Coefficiente     | Stat t       | Value P     | Coefficiente | Stat t       | Value P     | Coefficiente     | Stat t       | Value P     |
| Média         | 42,00%           |              |             | 50,00%       |              |             | 50,00%           |              |             |
| Mediana       | 40,00%           |              |             | 50,00%       |              |             | 48,00%           |              |             |
| Desvio Padrão | 0,10             |              |             | 0,10         |              |             | 0,10             |              |             |
| Correlação    | 0,88             |              |             | 0,89         |              |             | 0,88             |              |             |
| R Quadrado    | 0,78             |              |             | 0,79         |              |             | 0,77             |              |             |
| Interação     | 0,00825097       | 0,302518704  | 0,002078845 | -0,002907502 | -4,132702689 | 5,002078406 | 0,002408071      | 3,002078202  | 0,002078070 |
| Varíavel X 1  | 1,002078070      | 20,002078070 | 0,002078070 | 0,002078070  | 0,002078070  | 4,002078070 | 1,002078070      | 20,002078070 | 0,002078070 |

Fonte: as autoras.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Tabela 1 - Resultado Compilado do Diagnóstico Básico

Pelos dados apresentados na Tabela 1 é possível verificar que há correlação entre as variáveis. O R quadrado demonstra que a variação da variável independente desempenho organizacional pode ser explicada pela regressão.

No que tange ao desempenho empresarial, foi verificado que a média de desempenho nas áreas estudadas, considerando o universo de empresas pesquisadas, é de 41,28%. O Gráfico 1 ilustra a distribuição do desempenho das 134 empresas pesquisadas com relação a média geral.



Fonte: as autoras.

Gráfico 1- Resultado do Desempenho Empresarial

As empresas pesquisadas responderam a 108 perguntas, nas áreas selecionadas para o estudo, com o objetivo de identificar as práticas de gestão adotadas pela Administração. As práticas de gestão avaliadas pelo instrumento de diagnóstico são consideradas determinantes do desempenho das organizações e, portanto podem constituir-se em recursos que poderão gerar vantagens competitivas para as empresas que apresentarem maior sucesso em sua implantação e utilização.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Das práticas de gestão avaliadas quatro perguntas referem-se à capacitação dos profissionais sobre os temas de compras e estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas. Assim, buscando responder a pergunta de pesquisa foram estratificadas as empresas que realizam investimentos na capacitação dos seus profissionais.

Os resultados de desempenho da estratificação das empresas que investem em capacitação são apresentados na Tabela 2:

|               | Compras e Estoques |            |             | PPVZ        |            |            | Marketing e Vendas |             |            |
|---------------|--------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|--------------------|-------------|------------|
| Média         | 58,77%             |            |             | 51,96%      |            |            | 66,77%             |             |            |
| Mediana       | 61,00%             |            |             | 52,00%      |            |            | 66,00%             |             |            |
| Desvio Padrão | 0,21               |            |             | 0,29        |            |            | 0,18               |             |            |
| Coefficiente  | 0,01               |            |             | 0,02        |            |            | 0,01               |             |            |
| H. Quartil    | 0,01               |            |             | 0,01        |            |            | 0,01               |             |            |
|               | Coeficiente        | Desv. P.   | Valor P.    | Coeficiente | Desv. P.   | Valor P.   | Coeficiente        | Desv. P.    | Valor P.   |
| Intercorrel.  | 0,04828026         | 1,78780257 | 0,117508165 | 0,12064321  | 5,7866015  | 0,00023011 | -0,00457016        | -0,00826006 | 0,05817708 |
| Variação X 1  | 0,36725040         | 0,47807080 | 4,36933647  | 0,77818160  | 7,88259701 | 7,58769141 | 0,18883214         | 7,00007800  | 1,07978648 |

Fonte: as autoras.

Tabela 2: Resultado Compilado do Diagnóstico Básico das Empresas que Investiram em Capacitação

Conforme pode ser visualizado na Tabela 2, os dados demonstram relevante melhora do desempenho organizacional das empresas que investem na capacitação dos seus profissionais. A melhoria de desempenho pode ser avaliada por área de estudo, bem como em relação ao desempenho empresarial médio das empresas que investem em capacitação, com 54,89% em relação ao resultado de 41,28% verificado na média geral da amostra. Os percentuais indicam que as empresas que investiram na capacitação profissional obtiveram melhor índice de desempenho empresarial. Destaca-se, ainda, que os resultados de desempenho, quando analisados por área, também são superiores naquelas empresas que investem em capacitação.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

O Gráfico 2 esboça o retrato dos resultados de desempenho empresarial das empresas que investem em capacitação profissional, comparando à média de desempenho da estratificação.



Fonte: as autoras.

Gráfico 2- Resultado do Desempenho Empresarial das empresas que investem em capacitação profissional

Para o teste das hipóteses foram realizadas análises de regressão linear simples, ao nível de significância de 5%, demonstrando que os parâmetros ( $\beta_0$  e  $\beta_1$ ) são consistentes e relevantes para o ajustamento do modelo.

A predição de que à medida que as empresas investem em capacitação há melhora no seu desempenho é confirmada pelos dados da Tabela 2. As correlações de Pearson apontam relações positivas e significativas entre as variáveis testadas e o desempenho organizacional. O R quadrado demonstra que de 68% a 85% da variação de y, desempenho organizacional, pode ser explicada pela regressão.

#### Conclusão

Considerando a importância da capacitação no desempenho organizacional, este estudo teve como principal objetivo identificar se a capacitação profissional, específica na área de compras e

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas, influencia no desempenho empresarial das micro e pequenas empresas atendidas pelo projeto de extensão produtiva e Inovação – PEPI.

O estudo analisou, de forma preliminar, a partir de inferências estatísticas simples, dados coletados de 134 indústrias de micro e pequeno porte de diversos setores, sendo 56 ME e 78 EPP, situadas no norte do Rio Grande do Sul. A pesquisa apontou que as empresas que investiram na capacitação profissional obtiveram melhor média de desempenho nas áreas especificadas, bem como um melhor índice de desempenho empresarial.

Dado ao contexto apresentado emerge ainda mais a necessidade e o papel importante da capacitação no desempenho dos trabalhadores, bem como no desempenho organizacional. Trabalhadores capacitados conforme apontam Abbade, Zanini e Souza (2012), Combs, et al. (2006), Magalhães, et al. (2009), Santos e Mourão (2011), produzem mais, tem potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvem atitudes, aperfeiçoam seus conhecimentos, aumentando a satisfação dos trabalhadores à natureza da tarefa como também em relação à satisfação com a chefia, e com isso, contribuindo com o desempenho organizacional.

Cabe salientar que os resultados apresentados, focalizaram especificamente na área de compras e estoques; planejamento, programação e controle da produção; marketing e vendas. Assim, não se pretende tirar conclusões absolutas, mas sim contribuir com alternativas para alicerçar e impulsionar o desempenho das micro e pequenas empresas. Até porque os dados são preliminares e busca-se elaborar análises estatísticas mais robustas dos dados, a fim de construir inter-relações das variáveis de forma mais consistente. Por fim, como sugestão para estudos futuros propõe-se identificar o impacto da capacitação em outras áreas, bem como ampliar a pesquisas para grandes empresas.

**Palavras-Chave:** Conhecimento; Gestão de Pessoas; Trabalhadores

#### Referências Bibliográficas

ABBADE, E. B. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. RAC, Rio de Janeiro, v.16, n.1, art.7, p. 118-136, jan/fev, 2012.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v.27, n.4, p.411-427, 1999.

BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CANTALONE, R. J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, v.31, n.6, p.515-524, 2002.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

COMBS, J.; LIU, Y.; HALL, A.; KETCHEN, D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, v.59, n.3, p.501-528, 2006.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed.6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVEZ, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o Impacto das ações de capacitação? *RAP*, Rio de Janeiro, v.45, n.2, p.483-513, mar/abr 011.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEOPOLDINO, C. B.; LOIOLA, E. Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação? In *XXXIV Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; CARVALHO, A. A. T. F.; CAMPOS, D. C. S. A política de treinamento dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *RAP*, Rio de Janeiro, v.44, n. 1, p. 55-86, jan/fev 2010.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, n.1, p.79-103, 2004.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. *Technovation*, v.30, n.1, p.65-75, 2010.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, J.R.V.S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração - R. Adm*, São Paulo, v.46, n.3, p.305-318, jul/ago/set 2011.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.32, n.4, p.635-656, 2008.

WOOD JR. T.; MARIA J.T.; COOKE B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas - RAE*, São Paulo, v. 51, n.3, p. 232-243, maio/jun, 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.