



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

ARTHUR MARANHÃO MADUREIRA DE FREITAS

**QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA NO SETOR DE PANIFICAÇÃO NO RN:
O CASO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DA PANIFICAÇÃO
2007-2009**

2012
Natal/RN

ARTHUR MARANHÃO MADUREIRA DE FREITAS

**QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA NO SETOR DE PANIFICAÇÃO NO RN:
O CASO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DA PANIFICAÇÃO
2007-2009**

Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador(a):

Prof. Flávio Emílio M. Cavalcanti, M.Sc

2012
Natal/RN

ARTHUR MARANHÃO MADUREIRA DE FREITAS

**QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA NO SETOR DE PANIFICAÇÃO NO RN:
O CASO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DA PANIFICAÇÃO**

Monografia apresentado à Coordenação de Estágio do Curso de Administração
e aprovado em ____ de _____ de 2012.

Prof. Flávio Emílio M. Cavalcanti

Orientador(a)

Prof^a. Catarina da Silva Souza, M.Sc

Membro Examinador

Prof^a. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, M.Sc

Membro Examinador

Dedico esta monografia à minha família que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e ajudando nessa etapa da vida, e a minha namorada que sempre esteve ao meu lado ajudando a superar momentos difíceis.

A vocês, Maria Eugênia, Marcos, Olavo e Melissa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me dado saúde, paciência, persistência e fé para enfrentar mais uma etapa da minha formação acadêmica.

Agradecer à minha família, minha mãe, meu pai, meu irmão e a todos da minha família que me apoiaram, confiaram, que tiveram paciência nos momentos difíceis que passei durante todo o período do curso.

Agradecer a minha namorada, Melissa, uma pessoa mais que especial que conheci a 6 anos. Pessoa que sempre esteve ao meu lado, aguentando minhas crises de impaciência, mas que sempre esteve ao meu lado, querendo sempre o meu bem.

Agradecer ao meu orientador, Flávio Emílio, que esteve comigo a maior parte da elaboração da monografia, tendo que ver praticamente todos os dias os meus e-mails, mensagens em redes sociais, mas que sempre teve atenção a minha monografia e me ajudando a corrigir o que tinha feito de errado e dando sugestões para enriquecimento da monografia.

E por fim, agradecer aos professores, em especial coordenadora do curso, Catarina, que sempre me deu atenção quando precisei e ajudou a tirar dúvidas do curso ou da monografia. A professora, Ana Rosa, que mesmo pouco tempo juntos, tivemos um ótimo relacionamento, sempre me dando atenção nos momentos que precisei.

A todos, meus sinceros, MUITO OBRIGADO!

RESUMO

A monografia tem o propósito de investigar como as empresas que integraram o APL de Panificação em 2007-2009 avaliam as ações realizadas na área de gestão de pessoas. Seu objetivo geral é levantar informações a respeito de como as empresas que integraram o APL(Arranjo Produtivo Local) de Panificação 2007-2009, avaliam as ações realizadas na área de gestão de pessoas. Possui como objetivos específicos, apontar aspectos positivos e pontos a melhorar em termos de qualificação de RH, investigar a percepção dos empresários participantes do APL de panificação 2007-2009 a respeito das ações de qualificação de RH realizadas, identificar as expectativas para o APL da panificação 2012. O tipo da pesquisa foi realizado por pesquisa exploratória, descritiva e pesquisa de campo. O universo compreendeu as empresas do setor de panificação participantes do APL 2007-2009. A amostra foi composta por 7 empresas participantes do APL 2007-2009. A técnica de coleta de dados foi composta por um questionário com empresários donos de panificadores participantes do APL 2007-2009. O tratamento dos dados foi tratado e analisado de forma qualitativamente. A Monografia é de extrema importância para Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP), para o sindicato da indústria da panificação e confeitaria de Natal (SINDIPAN) pois investiga uma ação realizada que visa a qualificação do setor no Brasil e no RN. A monografia tem a apresentação de 5 gráficos onde 7 empresários responderam a 5 categorias de análises do APL de panificação 2007-2209, são eles: carga horária, qualidade dos instrutores, material didático, local de treinamento e aplicabilidade do conhecimento. Além da presença de um questionário onde eles puderam responder a perguntas sobre a realização do APL 2007-2009 e perspectivas sobre a realização de futuros APL'S.

Palavras-chaves: Qualificação. Perspectiva. APL (Arranjo Produtivo Local).

ABSTRACT

The monograph aims to investigate how companies that joined the APL in 2007-2009 Bakery assess the actions taken in the area of people management. Its general purpose is to gather information about how companies who joined the APL (Local Productive Arrangement) Bakery 2007-2009, assess the actions taken in the area of people management. It has specific objectives, pointing strengths and areas for improvement in terms of HR qualification, to investigate the perception of entrepreneurs participating in the APL baking 2007-2009 regarding the actions of qualification HR conducted to identify expectations for the APL bakery 2012. What kind of research was done by exploratory, descriptive and field research. The universe consisted of firms bakery sector participants APL 2007-2009. The sample was composed of seven companies participating in the APL 2007-2009. The technique of data collection consisted of a questionnaire with business owners bakers participants APL 2007-2009. The data was processed and analyzed in qualitative terms. The monograph is of extreme importance to the Brazilian Association of Bakery and Confectionery (ABIP), to the union of the baking industry and confectionery Christmas (SINDIPAN) it investigates an action performed aimed at qualifying the sector in Brazil and RN. The monograph is the presentation of 5 7 graphics where entrepreneurs responded to 5 categories of analysis of APL baking 2007-2209, they are: workload, quality of instructors, courseware, training location and applicability of knowledge. Besides the presence of a questionnaire where they could answer questions about the completion of the APL 2007-2009 and perspectives on the future performance of APL'S.

Keywords: Skills. Perspective. APL (Local Productive Arrangement).

LISTA DE SIGLAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria

APL – Arranjo Produtivo Local

BPF – Boas Práticas de Fabricação

FIERN – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte

SINDIPAN – Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria de Natal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	13
2.2 SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA O SER HUMANO.....	13
2.3 EFICIÊNCIA X EFICÁCIA	14
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	14
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
3 METODOLOGIA.....	16
3.1 TIPO DE PESQUISA	16
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	17
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	17
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	18
3.4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO	18
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	18
5. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O setor de panificação vem sofrendo profundas transformações nas ultimas duas décadas, é um dos que mais cresce no Brasil, porém um problema que impede ainda mais o crescimento do setor é a qualificação da mão-de-obra. De acordo com o presidente Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), Alexandre Pereira Silva. “Hoje, nós temos um déficit no Brasil em torno de 30 mil postos de trabalho. Faltam empregos com qualificação”.

O aumento da concorrência, a retirada de campo do paternalismo governamental, o surgimento do consumidor mais exigente, entre outros alertas, fizeram com que empresários do ramo da panificação partissem para a profissionalização. O mercado de panificação brasileiro sofreu um “choque de realidade” em 2010. O presidente da Associação Brasileira de Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP) chegou a conclusão de que ou mudavam de rumo ou de ramo. A partir de 2010 o mercado sofreu uma grande mudança, o setor começou a reinventá-lo com a modernização e introdução de novas tecnologias.

Para capacitar um determinado setor, foi criado o APL (Arranjo Produtivo Local) em 2007 que tem como conceito a aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, em um mesmo espaço geográfico (um município, conjunto de municípios ou região), com identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas

e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento (ALBAGLI E BRITO, 2002). As ações realizadas foram: Campanha de marketing / educativa; Capacitação empresarial; Desenvolvimento de Sistema Integrado de Gestão da Indústria da Panificação; Assessoria ao Processo Produtivo; Capacitação de colaboradores; e Implantação do Programa de Boas Práticas de Fabricação – BPF / Rotulagem.

Diante do contexto acima, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão:

Como as empresas que integraram o APL de Panificação em 2007-2009 avaliam as ações realizadas na área de gestão de pessoas?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O setor de panificação do Brasil caracteriza-se estruturalmente por 96% de empresas de micro e pequeno porte e estão em ampla transformação e crescimento. O crescimento do setor tem como grande motivo a criação da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) que passou a qualificar o setor com realizações de várias ações, como seminários, palestras, congressos e outros eventos. O crescimento do setor é tão grande que comparativamente só perde para os supermercados e hipermercados. A tendência do setor é de consumidores que sofrem constantes mudanças no seu comportamento, outra tendência do setor são as mulheres que vem tomando espaço na sustentação familiar, com isso, estão buscando produtos light e funcionais.

Buscando acompanhar o crescimento do setor brasileiro no RN, foi fundado em 09 de outubro de 1949 o sindicato da indústria da panificação e confeitaria de Natal (SINDIPAN), sindicato que é o maior representante político dos panificadores que busca junto aos órgãos públicos e entidades representativas da sociedade a qualificação do setor. O SINDIPAN é um dos 27

sindicatos filiados à federação da indústria (FIERN) e a Associação Brasileira da Indústria da Panificação (ABIP), ambas as entidades representam o setor perante todo o país.

No RN o setor de panificação assim como todo o Brasil teve crescimento devido a ações realizadas a partir de sindicatos e associações. Essas ações fizeram com que boa parte dos empresários donos de panificadoras tivessem consciência da importância da participação deles nessas ações, já que são concorrentes de grandes redes de supermercados e a qualificação, melhoramento de suas empresas é o melhor caminho para enfrentar esses grandes concorrentes.

Na intenção de alavancar cada vez mais o setor de panificação no RN, 20 panificadoras se reuniram para organizar a realização de um arranjo produtivo local (APL), que teve como organização o SINDIPAN e ABIP, com parceria do SEBRAE. O RN deu um passo pioneiro em todo o Brasil, segundo o presidente da Associação Brasileira dos Industriais da Panificação e Confeitaria (ABIP), Alexandre Pereira "é uma forma inteligente de desenvolvimento" o APL é de extrema importância para o crescimento do setor, pois visa a qualificação de empresários e de funcionários com a realização de seminários, cursos, palestras e congressos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar como as empresas que integraram o APL de Panificação em 2007-2009 avaliam as ações realizadas na área de gestão de pessoas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apontar aspectos positivos e pontos a melhorar em termos de qualificação de qualificação de RH.

- Investigar a percepção dos empresários participantes do APL da panificação de 2007-2009 a respeito das ações de qualificação de RH realizadas.
- Identificar as expectativas para o APL da panificação 2012.

1.4 JUSTIFICATIVA

A mão-de-obra qualificada no setor de panificação é de extrema importância para a sociedade, aumentando a qualidade das nossas refeições, além de gerar empregos diretos e indiretos.

Para as empresas participantes do APL de panificação é importante para identificar, analisar e tomar providências para que o índice de mão-de-obra desqualificada diminua na medida com que os objetivos forem sendo realizados.

Para a UNI-RN é de grande valia o estudo sobre a falta de mão-de-obra qualificada no setor de panificação, por que dá a instituição mais credibilidade perante a sociedade com projetos realizados por seus alunos.

Também é uma oportunidade para o desenvolvimento profissional, através de pesquisas sobre um problema e determinar objetivos para solucionar tal problema.

É importante por que aponta as estratégias para aumentar o nível de qualificação de mão-de-obra no setor de panificação em Natal, fazendo com que a economia do estado tenha um nível mais elevado.

Por ocasião da copa do mundo de futebol em 2014, que terá Natal como uma de suas sedes, essa é a oportunidade que a cidade e o estado têm para crescer na sua economia. Vários setores serão beneficiados, o maior deles é o de turismo, mas também um dos que serão beneficiados é o setor de panificação, como o pão é um produto mundialmente conhecido, não tem um

momento melhor para a qualificação da mão-de-obra no setor, oportunidade para as empresas do se capacitarem, estruturarem para receberem essa enorme demanda que será em 2014.

Para o sindicato de panificação (SINDIPAN) também é viável, não tem nenhum custo com a pesquisa. E é de extrema importância para o sindicato, já que o mesmo busca o crescimento da economia do setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

A integração entre indivíduo e a organização não é um problema recente. As primeiras preocupações surgiram com os antigos filósofos gregos. Weber levantou a hipótese de que a organização pudesse destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos capazes de despersonalizar o relacionamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 113).

2.2. SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA O SER HUMANO

A noção de que o trabalho é uma das formas mais profundas de expressão humana em contrapartida a de que seria apenas um ato de sobrevivência, não é nova, e está profundamente arraigada em hipóteses criadas, testadas e sedimentadas pelo indivíduo no decorrer de sua história. A teoria do desenvolvimento de ERICKSON (1976, p. 227) mostra que em sucessivas etapas da elaboração da identidade surge o aspecto da produção individual. À medida que o ser humano se desenvolve e entra em contato com

a realidade dos papéis sociais, percebe que sua inserção na sociedade pressupõe desempenhos. Ser alguém está intimamente associado a fazer algo.

A partir da entrada efetiva no mundo do trabalho, o adulto começa a testar e validar as expectativas criadas. Os ideais traçados nas fases anteriores, ainda em estado bruto, passam por uma verificação, podendo sofrer adaptações de acordo com as circunstâncias. Permanecendo a essência intacta, isto é, podendo o sujeito utilizar seu potencial, somado à automotivação, o fazer profissional poderá se encaminhar para uma resolução satisfatória. Isto só se realiza se, no dizer de KIERKGAARD (in ROGERS, 1961), pode-se "ser o que realmente se é", e quando nos referimos a trabalho, isto significa atuar de forma a explorar e desenvolver as próprias capacidades e interesses inerentes.

2.3. EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

A interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado de diferentes maneiras. Há uma interessante distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre pessoas e organização. Para ele toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante, sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação. (CHIAVENATO, 2002, p. 115).

2.4. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

As competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade; ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor "super-homem" nem a listas infundáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas (consolidação de competências coletivas.) (SANDBERG, 2000).

Também se faz necessário o gerenciamento das competências por meio da gestão do desempenho e da remuneração para garantir que a organização sempre possua as competências definidas. Portanto, há a necessidade que os processos de RH estejam alinhados entre si e com a estratégia organizacional. É o que defende (GRAMIGNA, 2007).

2.5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A avaliação do desempenho de pessoas, subsistemas funcionais e organizações constitui um dos maiores desafios políticos de nossos tempos. Não obstante as dificuldades inerentes à avaliação de resultados, torna-se impossível fugir ao problema, por ser ele vital a questões centrais de racionalidade administrativa e justiça econômico social, cuja solução é básica para a sobrevivência de qualquer sistema. A menos que estabeleça uma relação apropriada entre contribuintes e retribuições, um sistema produtivo tem seu futuro ameaçado, sobretudo em ambiências caracterizada pela escassez de recursos, dada a inexistência de um esquema referencial adequado à administração de conflitos.

“No contexto socioeconômico, no que diz respeito à empresa, a questão consiste em identificar e avaliar as contribuições do trabalho de cada trabalhador em particular e do capital de risco, para recompensá-las e desenvolvê-las. Em relação aos diferentes subsistemas funcionais, dentre eles o de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, é igualmente importante avaliar sua contribuição efetiva para os resultados empresariais, para que se possam determinar adequadamente seus pesos, específico e relativo, no contexto da economia política da empresa, daí resultando as decisões de alocação de recursos, determinadoras das possibilidades e limites de sua contribuição atual e futura.” (BIANOR, 1990).

“Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar. Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento são os processos de longo prazo para perfeição das capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. (LIMONGI, 2009, p. 88).

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem como objetivo estudar a situação da qualificação da mão-de-obra no setor de panificação na visão dos empresários do ramo. Para isso, esta seção detalha os elementos da metodologia científica que serão utilizados na elaboração da mesma. Serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, as técnicas de coleta de dados e o tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva por que expõe a situação da qualificação da mão-de-obra no setor de panificação. De acordo com Vergara (2000, p.47),

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Trata-se de uma pesquisa de campo por que é realizada no local onde ocorreu o estudo, onde tem participação dos empresários do ramo de panificação que participaram do APL durante o período 2007-2009.

De acordo com VERGARA (2000, p.47),

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A amostra desta análise compreendeu por conveniência. 7 (sete) empresas participaram do APL de Panificação. De acordo com VERGARA (2000, p.50),

Trata-se de definir toda população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudos. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Questionário é a forma utilizada para obter informações sobre um determinado assunto.

De acordo com Vergara (2000, p.54),

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras, é designado por escala, quando quantifica respostas.

3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

O tratamento dos dados é a maneira de como os dados coletados serão tratados para o entendimento do leitor. “Tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. VERGARA (2000, p.59). Os dados serão apresentados através de gráficos de coluna.

3.4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A Análise de Conteúdo consiste em um apanhado de técnicas de investigação voltado para a descrição objetiva e sistemática dos conteúdos manifestos. Nossa observação é corroborada pela definição apresentada por (BARDIN, 1979). É definida também como uma metodologia de análise que pode ser utilizada em planos qualitativos para tirar sentido em informações colhidas por meio de entrevistas, questionários ou pesquisas de opinião pública em um grande número de dados textuais (GHIGLIONE & MATALON, Apud COUTINHO, 2007)

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentado os resultados da pesquisa de campo realizada com 7(sete) empresários de empresas que participaram do APL 2007-2009. Os resultados da pesquisa foram baseados em 5(cinco) categorias, são elas: carga horária, qualidade dos instrutores, material didático, local de treinamento e aplicabilidade do conhecimento.

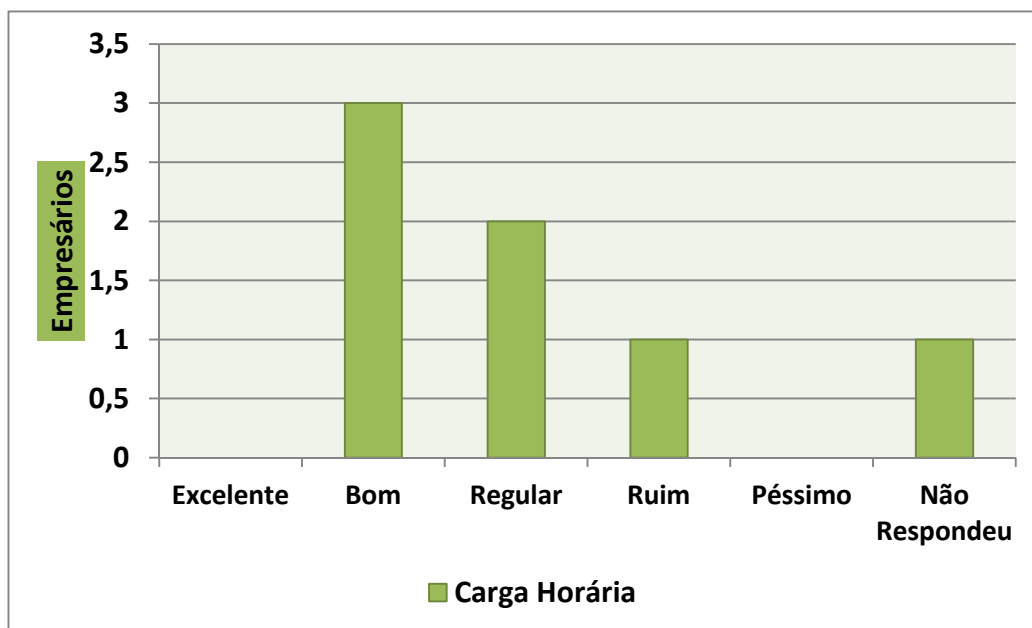


Gráfico 1: Percepção quanto à adequação da carga horária de treinamento.

Fonte: Pesquisa de Campo/2012

Observar-se no gráfico que os empresários se posicionaram numa zona intermediária em relação à carga horária do APL, não acharam excelentes, mas também não acharam péssimo.

O gráfico mostra que a maioria dos empresários ficaram satisfeitos em relação a carga horária do APL, porém, ainda há empresários que se posicionaram de maneira negativa. Mostrando que ainda pode ser trabalhado para que o índice de aceitação com relação a carga horária seja aumentado em futuros APL's.

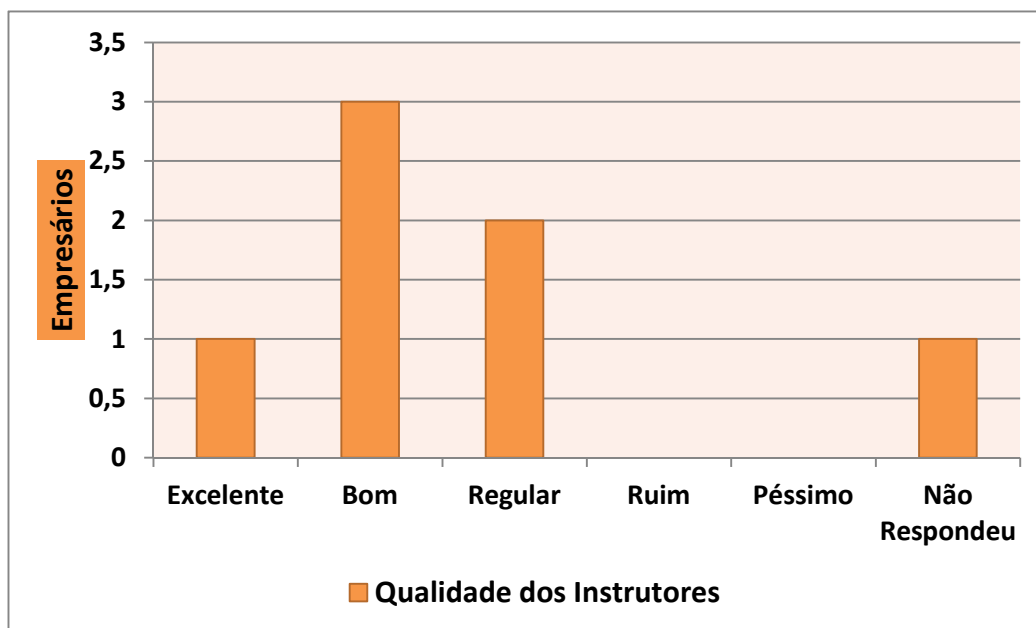


Gráfico 2: Percepção quanto à qualidade dos instrutores.

Fonte: Pesquisa de Campo/2012

Abaixo, segue as respostas dos empresários no questionário em relação aos setores mais beneficiados pelas ações de capacitação.

- . Elaboração do manual de boas práticas
- . Foi colocado o selo do APL na frente da loja e deu resultado
- . Melhoramos nossa qualidade nos produtos e com muitas ações aumentaram nossas vendas.
- . Produção mais limpa e organizada, aumento nas vendas, a empresa bem vista na comunidade, equipe preparada.
- . Algumas ações neste setor foram satisfatórias.
- . O APL 2007/2009 foi executado por meu filho, que na época estava à frente da empresa. Pelo que observei os resultados não foram satisfatórios. Não identifiquei quem foi o responsável pelo insucesso.

Neste gráfico, observar-se que os empresários se posicionaram de maneira positiva em relação à qualidade dos instrutores, com um maior índice para bom. Observa-se também que não teve votos para ruim ou péssimo.

O gráfico mostra que a os empresários ficaram satisfeitos em relação à qualidade dos instrutores do projeto do APL de panificação, porém, ainda houve empresários que se posicionaram de maneira regular, o que mostra que os instrutores podem aperfeiçoar a maneira de passar as instruções aos empresários. Assim, o índice de aceitação em relação à qualidade dos instrutores seja aumentado em futuros APL's.

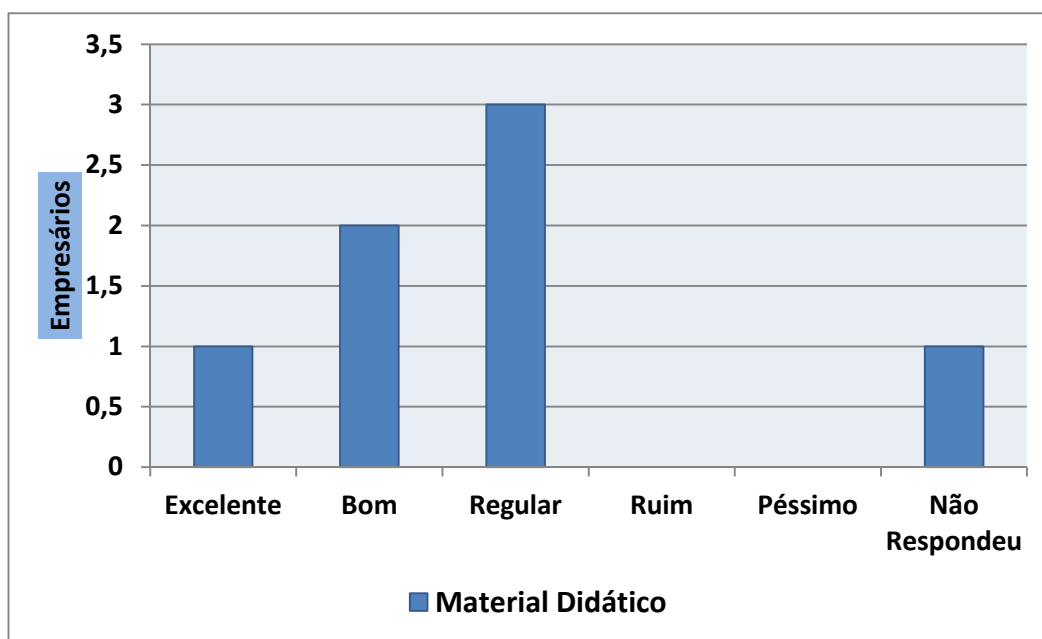


Gráfico 3: Percepção quanto ao material didático.

Fonte: Pesquisa de Campo/2012.

Em seguida, as respostas dos empresários em relação se a empresa promoveu algum tipo de treinamento / capacitação após o APL e se houve pontos negativos, o porquê.

- . Na área de vendas, manipulação.
- . Cursos, treinamentos na produção.
- . Horários dos profissionais, falta outro para substituir.

Neste gráfico, observa-se que os empresários se posicionaram de maneira positiva em relação ao material didático, porém, com um maior índice para regular.

O gráfico mostra que a os empresários ficaram parcialmente satisfeitos em relação ao material didático do projeto do APL de panificação, porém, houve um elevado índice onde os empresários se posicionaram com o maior índice de “regular”, o que mostra que os instrutores do projeto podem melhorar os materiais didáticos entregues aos empresários. Assim, o índice de aceitação em relação aos materiais didáticos seja aumentado em futuros APL's.

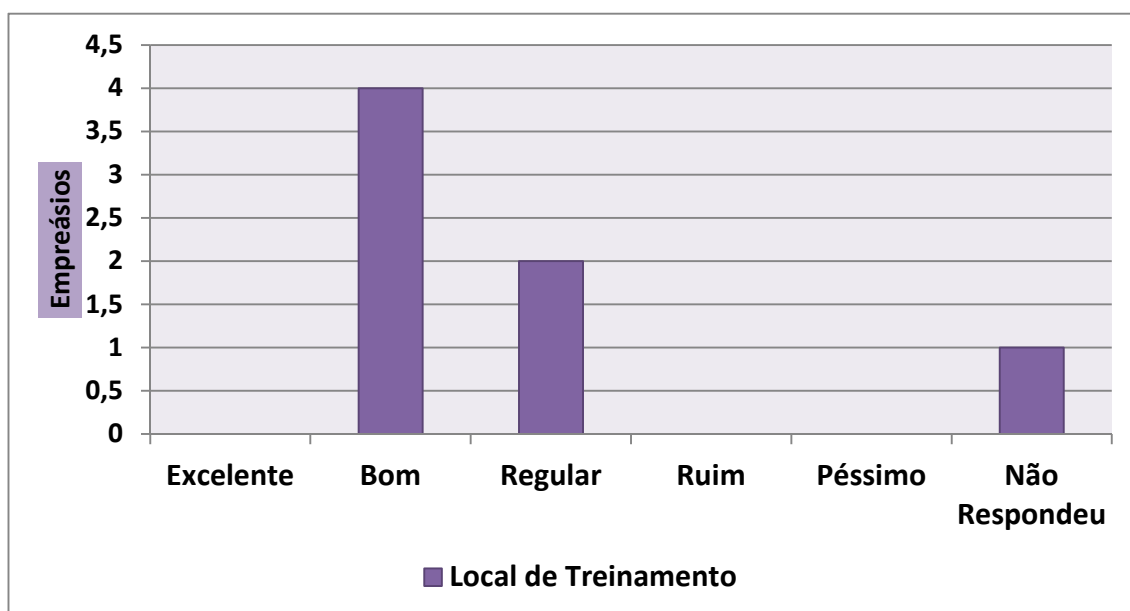


Gráfico 4: Percepção quanto aos locais de treinamento.

Fonte: Pesquisa de Campo/2012.

Abaixo, segue as respostas dos empresários em relação aos desafios em termos de capacitação do pessoal no segmento da panificação.

- . Grau de escolaridade, distância da padaria de macaíba até natal.
- . Tempo funcionamento, interesse dos funcionários.
- . A manutenção do treinamento, a rotatividade do pessoal.
- . Nível educacional.

- . Faltam programas permanentes de treinamentos, cursos, escolas.
- . A alta rotatividade dos colaboradores, a falta de tempo em que possa reunir todos colaboradores ao mesmo tempo.

Neste gráfico, observa-se que houve uma concentração na parte intermediária, onde os empresários se posicionaram de maneira satisfatória em relação aos locais de treinamento, com índices para o “bom” e para o “regular”.

O gráfico mostra que a os empresários ficaram satisfeitos em relação aos locais de treinamento do projeto do APL de panificação, porém, houve uma concentração na parte central do gráfico, onde se localiza o índice “bom” e “regular”, além de não obter índice de “excelente”. O que mostra que os instrutores do projeto podem aperfeiçoar ainda mais os locais de treinamento para que os empresários se motivem cada vez mais a participarem destas ações de capacitação. Assim, o índice de aceitação em relação aos locais de treinamento seja aumentado em futuros APL's.

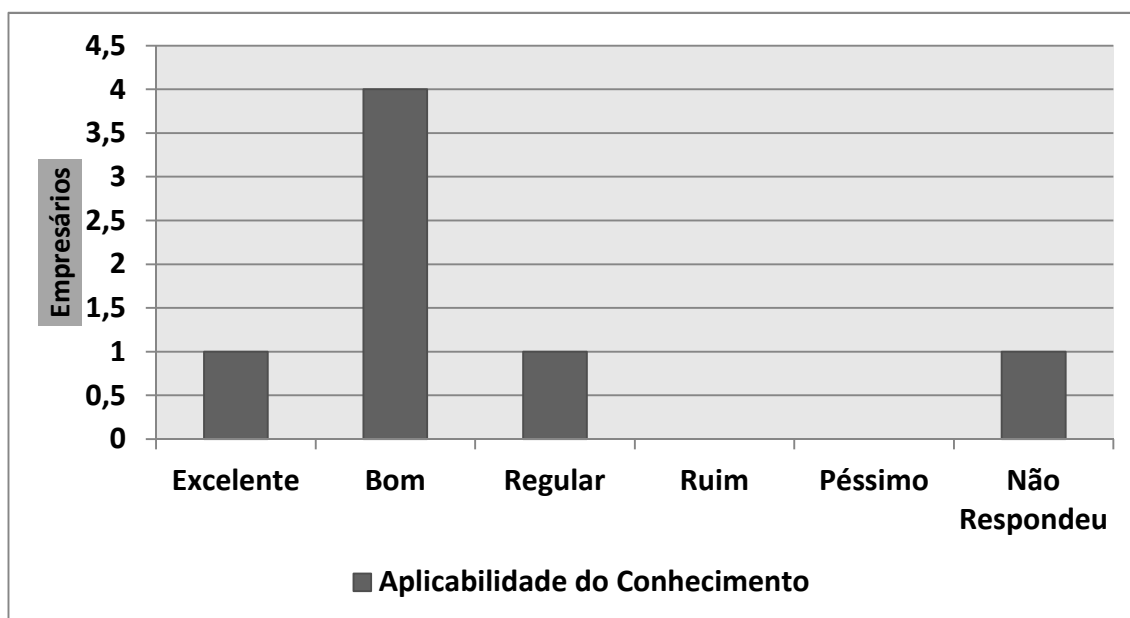


Gráfico 5: Percepção quanto à aplicabilidade do conhecimento.
Fonte: Pesquisa de Campo/2012.

Abaixo, segue as respostas dos empresários em relação a se caso surja à oportunidade de outro APL de Panificação, se as empresas estariam dispostas a participar, e em caso negativo, o porque.

- . Adequar-me as normas atuais.
- . Que as falhas que teve no 1º APL não se repita e já temos mais experiência sobre APL.
- . Nosso pensamento é melhorar para que possamos atender a meta de qualificação e com isso obtermos melhores vendas.
- . Muito boa, é a melhor possível.
- . Adquirir resultados positivos.
- . Melhorar as condições de higiene e manipulação dos padeiros, melhorar a capacidade dos gestores, melhorar a capacidade dos atendentes.

Neste gráfico, observa-se que os empresários se posicionaram de maneira positiva em relação à aplicabilidade do conhecimento, com o índice de bom em destaque em relação aos outros índices positivos.

O gráfico mostra que a os empresários ficaram satisfeitos em relação à aplicabilidade do conhecimento após o projeto do APL de panificação, porém, ainda há índice de “regular” e índice muito elevado no “bom”. O que mostra que os empresários participantes do projeto podem aplicar ainda mais os conhecimentos adquiridos e assim aumentar o índice de “excelente” em futuros APL's.

5. CONCLUSÃO

O setor de panificação está em grande ascensão no RN, com várias ações que buscam o crescimento do setor. Para acompanhar esse crescimento, os empresários viram a necessidade de participar de ações como o APL de panificação.

Com isso, grande parte dos empresários que participaram do APL de panificação ficaram satisfeitos com as ações que foram realizadas entre 2007 e 2009 em relação aos temas apresentados pelos gráficos, o que mostra que os empresários estão cada vez mais cientes da importância de aderirem a programas que visam a qualificação dos empresários para melhorarem a gestão de suas empresas seguindo as normas técnicas vigentes, pois sabem que essas ações são de extrema importância para suas empresas num mercado tão concorrido que é o de panificação e a inovação é um fator importante para se destacar perante os concorrentes.

Porém, há ainda uma grande resistência entre os empresários participantes do APL, pois muitos têm medo de colocar o futuro de suas empresas a instrutores que não conhecem ou até mesmo de terem medo a mudança de cultura da organização, além de mostraram-se com receio que falhas que foram cometidos no APL anterior voltem a se repetir, como para alguns empresários a carga horária não foi o suficiente para que conseguissem adotar os conhecimentos adquiridos nas suas empresas.

Com essas ações que visam o crescimento do setor de panificação do RN, muitos empresários mostraram-se interessados em participar de futuros APL'S que possam vir a serem realizados. Empresários que participaram do APL de 2007-2009 viram o benefício que APL proporcionou a suas empresas e buscam voltar a realizar ações de melhoria.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. e BRITO, J. Arranjos Produtivos Locais: **Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE** – Glossário de Arranjos Produtivos Locais. RedeSist, 2002.

Arranjos Produtivos Locais. **IEL/PR**. Disponível em:<<http://www.ielpr.org.br/4concursoinf.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2011.

APL de panificação da grande Natal. **IEL/RN**. Disponível em:<http://www.rn.iel.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=50> Acesso em: 30 nov. 2011.

APL de panificação da grande Natal. **PROCOMPI**. Disponível em:<<http://procompi.cni.org.br/portal/main.jsp?lumPageId=4028FBED21EF0C0D0121EF5440FC0D20&lumItemId=FF80808124ED9A980124EF0DEEC22A57>> Acesso em: 30 nov. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BIANOR, Scelza Cavalcanti. **RAE**. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. Disponível em:<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475902004000100005.pdf> Acesso em: 30 nov. 2011.

BIANOR, Scelza Cavalcanti. **RAE**. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. Disponível em:<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000100003.pdf> Acesso em: 30 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª Ed. Editora Atlas, 2002.

EDITORIAIS, Economia. **Correio da tarde**. Disponível em:<<http://www.correiodatarde.com.br/editorias/economia-17426>> Acesso em: 25 nov. 2012.

ERICKSON, Erick H. **Infância e sociedade**. Rio de Janeiro : Zahar 1976.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos**, PRH, Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. 2009. Editora Atlas.

GHIGLIONE, Rodolphe & MATALON, Benjamin. **O inquérito**: teoria e prática. 3. ed. (Trad. Portuguesa). Oeiras: Celta Editora, 1997.

GRAMIGNA, M. R. (2007). **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2a.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

NICOLAU, Marcos. **INSITE**. Metodologia de pesquisa em comunicação e culturas midiáticas – PPGC. Tópicos da pesquisa coletiva dos alunos da disciplina – 2010.1

Disponível

em:<<http://www.insite.pro.br/Sala%20de%20aula%20Programa%20Metodo.htm>
|> Acesso em: 30 nov. 2011.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. Lisboa : Moraes, 1961.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work**: Aninterpretative approach. Research Seminar Series. Graduate School of Management, July, 2000.

VERGARA, Sylvia, CONSTANT. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. Editora Atlas, 2000.

APENDICE

QUESTIONÁRIO

1. Como avaliar o APL de Panificação entre 2007-2009 em termos de ações de capacitações do pessoal?
 - a. Carga Horária
 - b. Qualidade dos instrutores
 - c. Material didático
 - d. Local de treinamento
 - e. Aplicabilidade do conhecimento
2. Quais setores da sua padaria foram mais beneficiados pelas ações de capacitações? Por quê?
 - a. Produção
 - b. Vendas
 - c. Administrativo financeiro
 - d. Outros
3. Após o APL, a empresa promoveu algum tipo de treinamento / capacitação? Em caso de sim, quais áreas, caso negativo, por quê?
4. Quais os maiores desafios em termos de capacitação do pessoal no segmento da panificação?

Caso surja a oportunidade de outro APL de Panificação, sua empresa estaria disposta a participar, sim ou não, Por quê?