

Com a mão na massa



Fornada de Talentos
colocará no mercado
de panificação e confeitaria
10 mil jovens capacitados

interação

Publicação mensal, produzida e editada pela Unidade de Comunicação Social do Sistema Indústria (Unicom)

Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
Presidente do Conselho Superior:
Armando Monteiro Neto

Diretor-geral:
Paulo Afonso Ferreira

Superintendente:
Carlos Cavalcante

Reportagem:
Cláudia Izique, Gustavo Faleiros,
Maria José Rodrigues e Saete Silva

Projeto:
Renato Benício

Produção gráfica:
textodesign

Capa:
Liquidlibrary

SBN, Quadra 1, Bloco B, lote 24
Edifício Confederação Nacional do Comércio
9º andar, CEP 70041-902, Brasília (DF)
Telefone: 61 3317-9080 - Fax: 61 3317-9360
www.iel.org.br



193

Abril de 2008

3 **Editorial**
Fornada de Talentos é nacional

4 **Entrevista**
Foco no cliente

7 **Gestão**
Programa capacita
2,2 mil gestores

8 **Estágio**
Oportunidades para
setor de panificação

12 **RH**
Entrave para
as multinacionais

14 **Notas**

Incubadoras – Mais de 600 representantes de 40 países devem participar da 22ª Conferência Internacional de Incubadoras de Empresas, da National Business Incubation Association, de 4 a 7 de maio, em San Antonio, no Texas (EUA). Pesquisadores, gestores de políticas públicas, de incubadoras de empresas e de parques tecnológicos vão discutir os benefícios da incubação no desenvolvimento econômico. Informações: (740) 593-4331.

Tecnologia – A oitava edição da Conferência Anpei de Inovação Tecnológica, da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras, será realizada de 19 a 21 de maio na Expominas, em Belo Horizonte, com o tema Estruturando e Gerindo a Inovação Tecnológica nas Empresas. Além de casos de sucesso em inovação de produtos estão previstas também palestras, mesas-redondas, painéis e minicursos sobre introdução à inovação e *open innovation*, este último ministrado pelo presidente da

Paap Associates, Jay Paap. Informações: (11) 3842-3533.

Congresso – Os desníveis regionais e os desafios da inovação tecnológica no Brasil serão o tema principal do Congresso Abipti 2008. Promovido pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica, será realizado de 4 a 6 de junho, em Campina Grande (PB). Em sua quinta edição, o congresso reúne pesquisadores de instituições científicas e tecnológicas do País e gestores de políticas públicas. Também estarão presentes técnicos e dirigentes dos setores público e privado atuantes em entidades e empresas de ciência, tecnologia e inovação que poderão apresentar trabalhos sobre suas ações em gestão de inovação tecnológica. Informações: www.congresso.abipti.org.br 

Errata – Sérgio Marchi, entrevista do na matéria Inteligência Competitiva, da edição 191, de fevereiro de 2008, é gerente de Inteligência e Negócios da Vallée.

A força da União

O IEL lança nacionalmente um projeto inovador de estágios para o setor de panificação. Podem participar da iniciativa jovens com idade entre 16 e 24 anos, selecionados entre alunos de cursos de ensino médio, de educação profissional e de ensino superior. Batizado com o nome de *Fornada de Talentos*, o projeto foi testado com sucesso pelo IEL/CE que, desde 2003, já qualificou e colocou no mercado de trabalho mais de 400 alunos de escolas públicas de Fortaleza. Desse total, 30% foi contratado.

A iniciativa agora ganha âmbito nacional e com uma arquitetura inovadora: integra um amplo programa da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip) e do Sebrae, com a meta de modernização da gestão de milhares de pequenas padarias em todo o território nacional, por meio da capacitação de profissionais e do apoio de consultorias. O desafio é compartilhado com o IEL e com o SENAI. O SENAI participa do empreendimento por meio do programa *Jovem Aprendiz* de qualificação de profissionais e o IEL, com o projeto *Fornada de Talentos*, ficará com a responsabilidade de formar um banco de talentos, selecionar candidatos a estágio, encaminhá-los para os cursos e acompanhar seu desempenho nas empresas.

Essa parceria é ainda mais ampla: inclui o Programa de Apoio à Panificação – desenvolvido pela Abip e pela Associação Brasileira da Indústria de Trigo –,

MIGUEL ÂNGELO



Desde 2003, o IEL Ceará qualificou e colocou no mercado de trabalho mais de 400 alunos de escolas públicas de Fortaleza

federações de indústrias, sindicatos do setor de panificação, universidades, escolas técnicas, organizações não-governamentais, delegacias regionais do trabalho, entre outros parceiros. O escopo do programa liderado pela Abip e o seu caráter de consórcio permitem que ele tenha um objetivo ousado: qualificar e colocar no mercado cerca de 10 mil jovens em todo o território nacional.

No âmbito do IEL, o programa terá ainda outra vertente, a da responsabilidade social, que, aliás, caracterizou o projeto implementado pelo núcleo regional do Ceará, cuja atuação esteve concentrada em jovens de comunidades carentes.

A iniciativa também inaugura uma experiência nova da Gerência de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional: a de criar um programa específico de seleção e colocação de alunos dos diversos níveis de ensino num setor específico, no caso, o de panificação, que

tem características distintas de qualquer outra área da indústria, valorizando a atuação de sindicatos e associações setoriais.

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

O mago dos Negócios

Em entrevista,
o professor do
Insead fala sobre
os desafios da
economia moderna

James Teboul conhece como poucos as dificuldades de gerir um negócio no mundo moderno. Após 30 anos, como um dos mais renomados professores do Insead, uma das escolas de negócios mais conceituadas do mundo, ele se tornou autoridade no gerenciamento de mudanças e na estruturação de cadeias de fornecedores.

O IEL lança neste mês, em parceria com o Insead, o mais novo livro de Teboul, *Serviços em cena – o diferencial que agrega valor ao seu negócio*. Nele, o especialista aprofunda sua concepção de que as barreiras setoriais da economia estão cada vez mais frágeis, obrigando executivos a não se preocupar unicamente com a operação de suas fábricas, mas também oferecer serviços exclusivos, conhecimento e consultoria. “É o que chamamos de customização em massa”, diz o estudioso.

Nesta entrevista à revista *Interação*, Teboul dá dicas ao gestor moderno e alerta: “As mudanças são 1% inspiração e 99% transpiração.”

O senhor está no Insead há aproximadamente 30 anos. Quais foram os principais avanços no ensino dos negócios?

James Teboul: Testemunhei ao longo dos anos um foco cada vez mais profundo no cliente, nas exigências dele, na percepção de expectativas com o surgimento de uma noção de valor: valor para o cliente, valor do cliente, valor para o negócio e valor para o empregado. Também testemunhei um interesse maior em

direção à implementação e à operação de processos mais enxutos de manufatura e de gerenciamento de cadeias de fornecedores. A ênfase atual em liderança é ligada à necessidade de passar do saber ao fazer, da teoria à prática. Nós necessitamos de mais líderes capazes de estimular pessoas e capazes de executar. Temos uma overdose de conceitos e planos sofisticados; o *déficit* está na implementação e ação.

O que está surgindo é a necessidade de reinventarmos a nós mesmos e a nossos negócios. Ao passarmos da era industrial para a era da informação, somos guiados a empregar pessoas semelhantes, fazendo as mesmas tarefas, produzindo as mesmas coisas e serviços com qualidade e preços similares. Agora que nos movemos para uma era mais conceitual, nós temos de introduzir mais diferenças e um toque particular. O desafio é ser capaz de projetar e reprojeter novos produtos e serviços, entendendo as *nuances* da interação humana e dar ao mundo algo que não se sabia que estava faltando.

Se o senhor pudesse dar um conselho para um CEO atualmente, qual seria?

Teboul: Aconselharia executivos seniores a focar no gerenciamento de talentos, recrutando pessoas com experiência, curiosidade e autoconfiança. É essencial organizar o contexto em que se dará a essas pessoas uma oportunidade de usar seus talentos, de melhorar o que estão fazendo e achar novas maneiras

de gerar mais valor. Esse contexto deve facilitar o trabalho em equipe e a cooperação dos departamentos, alinhando processos e quebrando barreiras entre unidades.

Seu livro mais recente aprofundou um debate sobre a importância das companhias de serviços na economia. O senhor poderia nos contar como desenvolveu esta teoria?

Teboul: A tradicional divisão da economia em segmentos não tem sentido. Parte do crescimento no chamado setor de serviços resulta de uma troca de empregos da área industrial, ao passo que companhias terceirizaram sua logística, suporte de informática e contabilidade. Se eu sou um contador da Renault, deixando a empresa para a Accenture, meu emprego muda do setor industrial para o de serviços. Nós, então, precisamos de uma nova definição, uma definição operacional que pode nos ajudar a tomar melhores decisões e entender as especificidades dos serviços. O próprio título do meu livro (*Serviços em cena - o diferencial que agrega valor ao seu negócio*) é minha definição.

Uma das idéias mais notáveis do livro é a de que todos, "mais ou menos", estão envolvidos com serviços. Como criar uma cultura como essa dentro de uma empresa?

Teboul: Todo negócio tem um componente de serviço, a área de frente, a interação com o cliente ou o consumidor, junto ao componente da produção, que é o bastidor. São dois mundos e duas culturas muito diferentes. Você tem de fazê-las funcionar juntas, tem que alinhar a área de

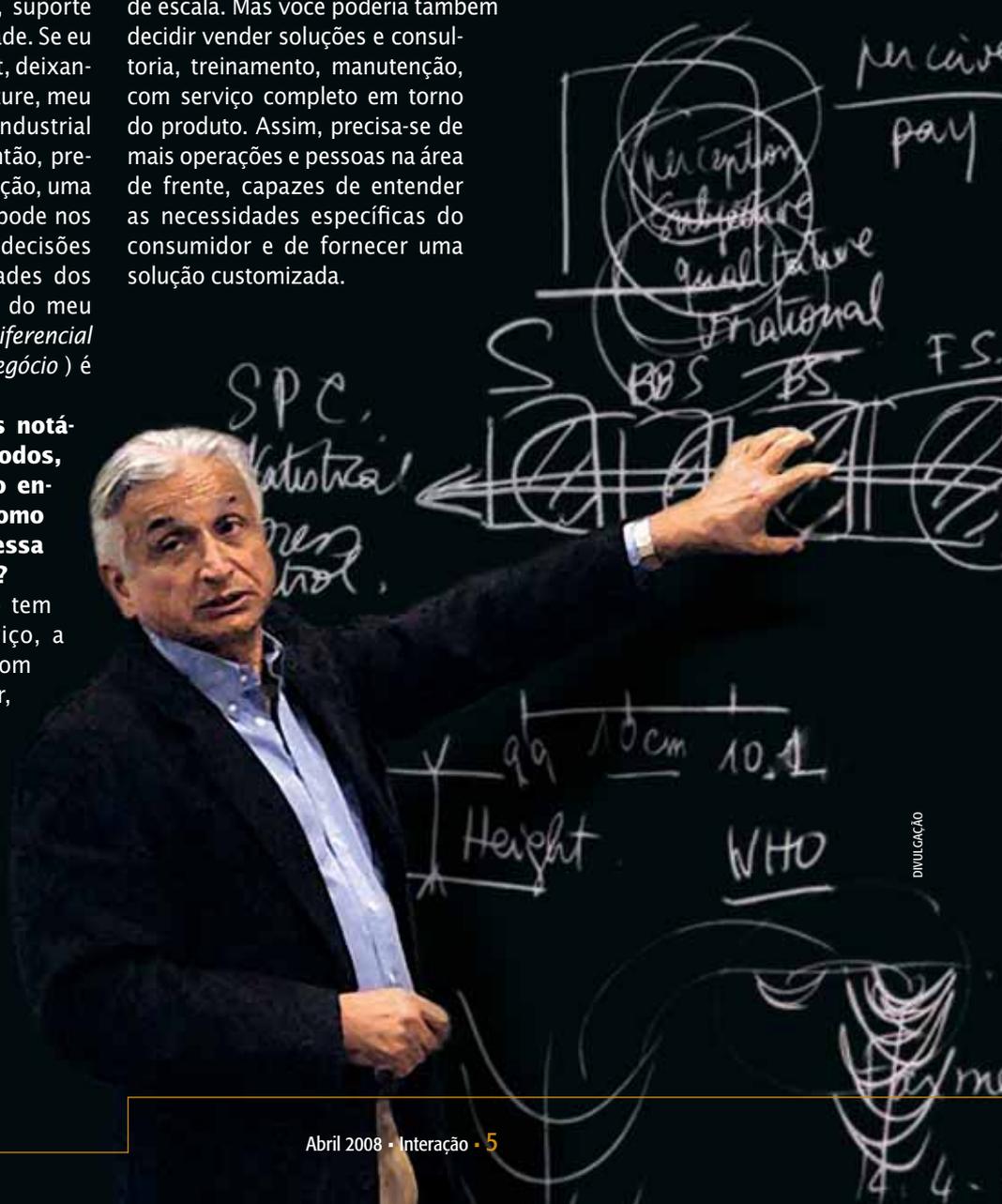
frente com o bastidor. Você tem de pedir que o consumidor seja mais razoável, ou que as operações nos bastidores sejam mais flexíveis. Isso é o que chamamos de "customização em massa".

O senhor acha que executivos ou empresas que ainda planejam seus investimentos com base na economia trisetorial devem falhar no futuro?

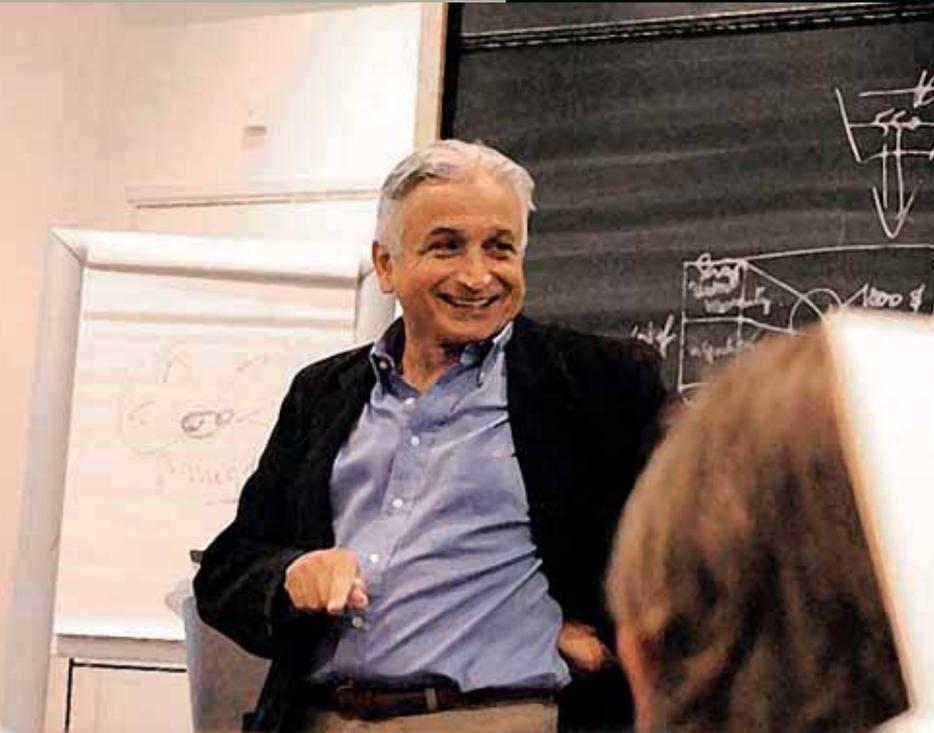
Teboul: Qualquer que seja o seu negócio, você tem de decidir prioridades. Por exemplo, se está lidando com *commodities*, a forma de diferenciar seus produtos é com preço e, então, procura-se economia de escala. Mas você poderia também decidir vender soluções e consultoria, treinamento, manutenção, com serviço completo em torno do produto. Assim, precisa-se de mais operações e pessoas na área de frente, capazes de entender as necessidades específicas do consumidor e de fornecer uma solução customizada.

Um dos desafios apontados em seu livro é exatamente integrar as operações de uma indústria com a área de serviços. Como promover essa mudança?

Teboul: É sempre útil citar o mercado de restaurantes para entender a noção de segmentação. Nós somos como o negócio do McDonald's, com forte ênfase na padronização das operações de bastidor e uma interação mínima com o cliente que só quer comida simples? Ou somos como a rede de restaurantes Benihana em Tóquio, onde o *chef* está olhando os clientes, dando um show e se ajustando às suas necessidades? Ou somos



Teboul: o desafio é dar ao mundo algo que não se sabia que estava faltando



Teboul: no processo de realinhamento, é preciso convencer as pessoas e a comunicação é essencial

como um restaurante tradicional servindo *à la carte* e exigindo uma alta flexibilidade na cozinha? Um sistema não é melhor do que os outros. Você tem de organizar de acordo com o segmento escolhido e com o valor que seu cliente espera.

O senhor poderia contar um pouco mais sobre como a satisfação do empregado é essencial na cadeia de serviços?

Teboul: Como o serviço, por definição, é baseado na relação entre o empregado e o consumidor, a satisfação do empregado é essencial para a qualidade do serviço fornecido. Esse aspecto em qualquer negócio é baseado em uma cultura de parceria entre firma, empregados e consumidores.

Um dos temas que o senhor vem lidando no Insead é cadeia de fornecedores. Além de se estruturar uma boa cadeia, qual é a melhor maneira de agregar e treinar bons fornecedores?

Teboul: Você tem cadeias de relacionamento de clientes e fornecedores dentro da organização,

estendendo abaixo em direção à distribuição e acima, a fornecedores externos. Esse é um conceito essencial, uma vez que o objetivo do jogo é alinhar os processos por meio das unidades. Isso deu origem ao movimento de reengenharia e ao gerenciamento da cadeia de fornecedores. Um conceito essencial é a noção de parceria e confiança. Hoje, a competição ocorre entre cadeias de valor e grandes companhias. Você tem de decidir com quem quer desenvolver parceria e interdependência. Isso significa, para o fornecedor, investimento em localização e ativos, especialização humana e aprendizado. Para o cliente representa um nível maior de interdependência, dividindo conhecimento.

O senhor também tem ensinado como gerenciar mudanças importantes dentro de uma companhia. Quais conceitos um executivo deve aplicar para garantir uma transição suave e eficiente?

Teboul: Quando chega o momento de mudar, você precisa colocar em andamento um processo que começa com a questão "Por quê?". Há pessoas suficientes que entendem que temos de nos mover. Quando temos uma pauta urgente, a situação vai ensinar, mas quando se trata de um processo de realinhamento, é preciso convencer as pessoas e a comunicação é essencial. Então, você precisa mover-se em três passos. O primeiro passo é a fase de iniciação com projetos pilotos, depois tem de usar iniciativa para criar o *momentum*. Finalmente, segurar o aprendizado e institucionalizar a mudança. Por um lado, os administradores seniores devem mostrar comprometimento e persistência, reconhecer e recompensar esforços e resultados. Por outro, eles necessitam organizar o contexto para dar poder às pessoas e dar a elas os recursos adequados, especialmente tempo.

Além das Metas

O IEL finaliza neste ano uma das mais bem-sucedidas edições do programa *Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas*. A iniciativa realizada em parceria com o Sebrae superou as metas iniciais e treinou 2,2 mil gestores em mais de 12 mil horas de cursos de temas variados. Foram formadas turmas em 26 Estados, envolvendo 34 instituições de ensino.

O programa foi iniciado em 2005 após resultados bem-sucedidos em parcerias anteriores entre o IEL e o Sebrae, com a realização dos programas *Formação de Novos Empresários e Dirigentes para Micro e Pequenas Empresas Industriais* (1998-2000) e *Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Cursos de Longa Duração* (2002-2003).

Além disso, o IEL formulou módulos de capacitação direcionados para pessoas que trabalham em arranjos produtivos locais. Ao todo foram 19 cursos abrangendo cadeias como da construção civil, alimentos, confecção, turismo, petróleo e gás e bebidas. “Os arranjos produtivos dinamizam um território, por meio da integração das micro e pequenas empresas, que, quando organizadas, ganham vitalidade econômica e geram inovação tecnológica, ajudando-as a enfrentar as dificuldades para disputar novos mercados”, descreve o documento do IEL sobre o programa de capacitação.

Segundo o superintendente da instituição, Carlos Cavalcante, a pesquisa de impacto realizada com

participantes do curso chama atenção por mostrar que pouco mais de 60% dos entrevistados afirmaram que promoveram mudanças em suas empresas após os cursos. “O alcance real desses cursos é que nos interessa, principalmente na função do planejamento de médio e longo prazo das companhias”, pontua.

Para Cavalcante, a pequena empresa precisa planejar bem para alcançar mercados e ter foco de atuação mais estruturado. O direcionamento a empresas de pequeno porte é o diferencial do programa, aponta. “Os empresários têm acesso às ferramentas que qualquer grande empresa usa, o que dá mais condições de competir de maneira forte.”

O empresário e presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânica e de Material Elétrico de Maringá (Sindimetal), Carlos Walter Martins Pedro, que participou ao

Programa de capacitação empresarial encerra com 2,2 mil gestores treinados

todo de 12 módulos de capacitação empresarial, passando por temas como gestão financeira, recursos humanos e planejamento, considera que a contribuição foi muito grande. “O mais importante foi a liberdade que tivemos de escolher os temas”, elogia.

Affonso José Souza Nery resolveu fazer o curso do IEL, pois pretende abrir uma consultoria financeira. Participou dos módulos de gestão financeira e de negócios, temas que, segundo ele, não são tratados em quaisquer cursos na capital paranaense. “Quando soube que haveria o curso do IEL, vi que seria uma boa oportunidade”, conta. ■



Pedro: liberdade para escolher os temas do curso

Fornada de *Talentos*

IEL lança nacionalmente projeto que colocará 10 mil jovens no mercado de trabalho de panificação e confeitaria

Alunos selecionados no ensino médio, profissional e superior

O projeto de estágio *Fornada de Talentos* é o lançamento do mês do IEL Nacional. O objetivo é capacitar e colocar no mercado de trabalho do setor de panificação e confeitaria algo em torno de 10 mil jovens entre 16 e 24 anos de idade, selecionados entre alunos de cursos de ensino médio, de educação profissional e superior. A iniciativa será implantada

em caráter piloto e, até 2009, estará em todo o País.

O projeto *Fornada de Talentos* tem duas vertentes. Na primeira, a intenção é atender à demanda do setor de panificação por profissionais qualificados. Na segunda vertente, o foco está na responsabilidade social, já que o projeto contemplará, principalmente, estudantes de baixa renda e de escolas públicas. "Há 20



DIVULGAÇÃO



Padaria mineira conquistou clientes com sistema de auto-serviço

anos, o mercado das padarias não conhecia a concorrência. Hoje, tem de disputar clientes e mão-de-obra qualificada com supermercados e lojas de conveniência”, explica o gerente de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional, Ricardo Romeiro.

No aspecto de responsabilidade social, o *Fornada de Talentos* se inspira na experiência do IEL Ceará que desde 2003 desenvolve um programa de estágio bem-sucedido no setor de panificação. “Em menos de cinco anos, colocamos 400 alunos de cerca de 200 escolas públicas em mais de 480 padarias conveniadas, todas da cidade de Fortaleza. Algo em torno de 30% desses jovens foram posteriormente contratados”, conta a analista do IEL/CE e responsável pela execução do projeto, Diana Fidelis de Souza.

Essa experiência ganha, agora, dimensão nacional. Além de formar jovens de comunidades carentes, o *Fornada de Talentos* vai oferecer bolsas e estágios para alunos de cursos técnicos e de nível superior,

conciliando ganhos sociais e técnicos e estimulando o empreendedorismo, ressalta Romeiro.

A expectativa é que esses jovens, alunos de cursos diversos e com níveis distintos de especialização, além de aprender na prática, poderão contribuir com suas idéias para a melhoria do controle e do processo de produção das padarias e para a solução de problemas do setor. Os estudantes de administração de empresas, por exemplo, serão de grande valia para a modernização dos processos de gestão das pequenas empresas, que, em geral, encontram grandes dificuldades de administração dos negócios.

Os alunos de engenharia, por sua vez, ajudarão na solução de gargalos que comprometem a lucratividade do empreendimento, como os gastos excessivos de energia, que muitas vezes ultrapassam o valor da folha de pagamento do estabelecimento. “Os estagiários poderão, ainda, auxiliar em questões relacionadas à qualidade ambiental e até no desenvolvimento e testes de receitas, já que

terão acesso, por meio de convênio, aos laboratórios de universidades e institutos de pesquisa”, afirma a gestora técnica do projeto pelo IEL Nacional, Roberta Fonseca.

PARCERIA INOVADORA

O projeto de estágios em panificação integra um amplo programa capitaneado pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), em convênio com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), para a qualificação de mais de 3 mil empresas de panificação em todo o País. “O Sebrae atuará na gestão do projeto. Faremos um modelo para aplicação que será replicado noutros Estados”, diz a coordenadora nacional da Carteira de Projetos da Indústria de Alimentos e Bebidas do Sebrae Nacional, Maria Regina Diniz de Oliveira. O SENAI participará da empreitada por meio do programa *Jovem Aprendiz*, e o IEL, com o *Fornada de Talentos*.

Nos Estados, o projeto reproduzirá modelo de parceria semelhante ao



Alencar: estágio em Belo Horizonte para abrir a primeira loja

adotado no IEL/CE, onde o programa foi implantado em consórcio com o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (Sindpan), o Sebrae/CE e o Instituto Estadual do Desenvolvimento do Trabalho – vinculado ao Sistema Nacional de Emprego (Sine) –, com o apoio da Delegacia Regional do Trabalho, já que a legislação impede estágios em atividades de risco. “O Sine cede o local dos cursos, o Sindipan oferece o material didático e o IEL prepara o pessoal em cursos de 12 horas e coloca em estágio”, descreve Diana.

O programa, agora, ganha âmbito nacional. O *Fornada de Talentos* contará com o apoio técnico da Abip, do Programa de Apoio à Panificação (Propan) – desenvolvido pela Abip e pela Associação Brasileira da Indús-

tria de Trigo –, do Sebrae Nacional e SENAI, com o aval do Ministério do Trabalho e Emprego. O programa prevê, ainda, parceria com universidades, com agências de fiscalização sanitária, entre outros.

Cada Estado participante vai formar comitê com representantes das entidades consorciadas para validar a metodologia de ensino, identificar as escolas onde serão ministrados os cursos de capacitação, entre outras medidas necessárias para o andamento do projeto. O Propan, por sua vez, oferecerá às padarias consultorias e treinamentos organizados pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria, com o objetivo de aumentar a lucratividade e a competitividade de toda a cadeia produtiva do trigo.



O SEGREDO DO NEGÓCIO

Cerca de 40 milhões de brasileiros vão à padaria pelo menos uma vez ao dia, nos cálculos da Abip. Essa demanda não é suficiente para garantir a sustentabilidade do empreendimento. O sucesso depende da qualidade da gestão e da capacidade do empresário de diferenciar-se num mercado cada vez mais competitivo. “Se bem administrado, pode ser um bom negócio”, atesta Ricardo Alencar, sócio-proprietário da Center Pão, uma rede de cinco padarias e 250 empregados em Montes Claros, Minas Gerais.

Alencar, que era fazendeiro, associou-se ao irmão Carlos Alberto, médico veterinário, para inaugurar a primeira loja, há 14 anos. “Não conhecíamos nada do mercado”, lembra. Fez um estágio de capacitação em Belo Horizonte, antes de abrir a primeira loja – próxima a uma grande escola, num bairro nobre e de alto poder aquisitivo – e filiou a empresa ao Sindicato da Indústria de Panificação e à Associação Mineira de Panificação, de Belo Horizonte. Os irmãos bancaram 50% dos investimentos e financiaram o restante.

A concorrência era forte: na mesma avenida onde instalaram a Center Pão funcionavam outras duas padarias. Era preciso buscar um diferencial para o negócio e gerar recursos para pagar as parcelas do financiamento e os custos fixos. Decidiram implantar um sistema de auto-serviço, que, rapidamente, conquistou os clientes, e a entregar pães em postos de revenda e em empresas. Ainda nos primeiros anos, tiveram que investir na diversificação dos produtos para enfrentar a concorrência de um supermercado que passou a fazer promoções com pão francês.

O maior problema era a mão-de-obra. “Se faltasse padeiro ou confeitiro era eu quem colocava a mão na massa”, lembra Alencar. Os irmãos começaram então a treinar profissionais dentro da empresa, com a consultoria do Sebrae e da Propan. Em pouco tempo, foi possível ampliar o negócio. “Constatamos que a chave do sucesso não é a sorte, mas a boa consultoria.”

Com o apoio de consultoria, a Center Pão decidiu investir, por exemplo, na conservação de energia elétrica e na compra de geradores para suprir o consumo no horário de pico, obtendo uma redução de gastos em torno de 30%. “Vamos partir agora para consultoria na área tributária. O nosso maior gargalo agora é o imposto. Acreditamos ser possível recuperar impostos que pagamos a mais”, anima-se Alencar.

O modelo de atuação em formato de consórcio de várias entidades é inovador. No caso do IEL, o *Fornada de Talentos* também inaugura uma nova forma de estágio. “Trabalharemos com um setor específico, no caso o de panificação e confeitaria, que é diferente de todos os outros”, diz Romeiro.

QUALIFICAÇÃO PARA O MERCADO

O projeto está dividido em três fases: capacitação, estágio e profissionalização. Num primeiro momento, os alunos terão uma preparação antes de ingressar nas panificadoras, com aulas de matemática, português, higiene, segurança no trabalho, entre outras. Devidamente qualificados, eles serão encaminhados às empresas para estágio nas áreas de atendimento ao cliente, gestão e produção. Após um período de seis meses de estágio, o empresário poderá oferecer ao estudante a oportunidade para o primeiro emprego ou disponibilizá-lo ao mercado de trabalho.

O IEL será responsável por formar um banco de talentos, fazer a pré-seleção dos candidatos e encaminhá-los para os cursos oferecidos pelas entidades. Concluído o curso e estando devidamente matriculados em alguma instituição de ensino, o IEL os encaminhará para o estágio.

Caberá aos Núcleos Regionais do IEL a articulação com sindicatos, associações e empresas, a identificação dos professores e supervisores, assim como o cadastramento dos candidatos. O IEL Nacional encaminhará aos Estados que tiverem aderido ao projeto o material a ser utilizado na divulgação.

Para garantir o fluxo de informações e contribuir para o bom desempenho dos estágios, professores-supervisores e alunos vão elaborar relatórios mensais de atividades que serão encaminhados aos núcleos regionais do IEL. 

Desafios da Qualificação

Falta de profissionais especializados é fator crítico para investimentos no País

Simone: há mão-de-obra qualificada, mas em quantidade insuficiente



DIVULGAÇÃO

No final do ano passado, o Departamento de Recursos Humanos da Nissan procurou o Centro Universitário da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) à cata de 40 engenheiros para as áreas de desenvolvimento de produtos. “A Nissan, no caso, precisava de profissionais qualificados porque estava se preparando para trazer uma linha nova de produtos para o Brasil. Mas a demanda das grandes montadoras, como dos demais setores da indústria, tem crescido muito nos últimos anos”, afirma o coordenador do curso de mecânica, Roberto Bortolussi.

O crescimento do mercado automobilístico é garantia de emprego para todos os 150 engenheiros do curso de mecânica que semestralmente se formam na FEI. Mas a oferta de mão-de-obra não atende às necessidades das empresas: a escassez de profissionais qualificados é o principal argumento das empresas multinacionais para justificar o baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) no Brasil. De 88 empresas com filial no País, consultadas por meio de questionário aplicado por pesquisadores de três universidades

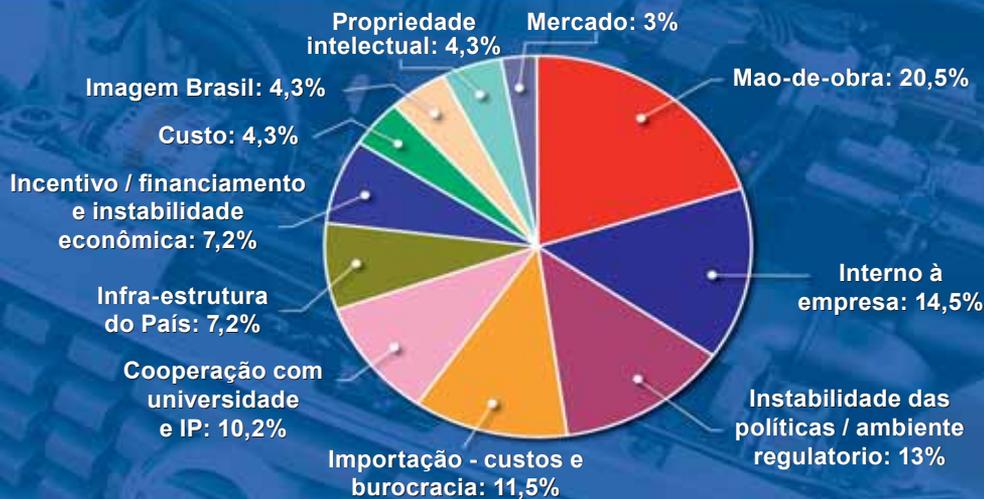
estaduais paulistas e uma particular mineira, 81,7% consideraram a escassez de profissionais especializados como um fator crítico – ou pelo menos muito importante – para a implantação de seus planos de investimentos nos próximos cinco anos, apesar de reconhecer vantagens na relação custo-benefício da contratação de trabalhadores brasileiros qualificados. Esse cenário tira do Brasil – que forma 10 mil doutores por ano – uma vantagem comparativa em relação à Índia, que conta com mão-de-obra qualificada, a baixo custo, e um mercado igualmente promissor.

A pesquisa Políticas de Desenvolvimento de Atividades Tecnológicas em Filiais Brasileiras de Multinacionais – que reuniu pesquisadores da Universidade Estadual de Campinas, Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto, Universidade Estadual Paulista de Araraquara e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – teve como objetivo identificar os principais entraves à atração de filiais de empresas multinacionais ao Brasil, principalmente no que diz respeito à realização de atividades de P&D em território nacional.

A investigação foi realizada entre 2005 e 2007, em duas etapas. A primeira, por meio de questionários, e a segunda, por entrevistas com dirigentes de 47 companhias. “Nessa fase, 60% dos dirigentes destacaram que o Brasil tem mão-de-obra qualificada, mas em quantidade insuficiente para atender às demandas exigidas pela P&D”, afirma Simone Vasconcelos Galina, da Faculdade de Economia

DIFICULDADES PARA AMPLIAR P&D

ARGUMENTOS APRESENTADOS PELAS EMPRESAS



47 empresas entrevistadas (possibilidade de mais de um argumento apresentado por empresa)
Argumentos agrupados por semelhança (mais de um argumento por grupo)

OBS: Argumento "interno à empresa" – decisão da corporação em centralizar P&D na matriz ou em investir em outros locais que não o Brasil

e Administração da USP de Ribeirão Preto, uma das coordenadoras do estudo. Os demais, ao contrário, enfatizaram que o problema não é a quantidade, mas a qualidade da mão-de-obra disponível. Boa parte dos empresários, no entanto, associa as dificuldades em contratação com a falta de profissionais que falam inglês, principalmente na área de tecnologia da informação. Esse, no entanto, não parece ser um problema para as montadoras de veículos. "Elas descobriram que é mais fácil ensinar inglês aos seus profissionais do que ensinar engenharia", afirma Bortolussi.

Nos debates com a matriz – numa aparente contradição –, qualidade, flexibilidade e competitividade da mão-de-obra brasileira, do ponto de vista do custo, são invocadas como argumento para justificar investimentos em P&D. "O problema aparece quando eles querem aumentar a equipe e não conseguem e têm de investir na capacitação de seus funcionários em parceria com universidades e institutos de pesquisa, explica Simone.

Convidados a escolher quais fatores mais influenciam as decisões de investimentos da matriz, por ordem de importância, a qualificação da mão-de-obra aparece em primeiro lugar, com 20,5%, seguida de motivos internos à empresa, que representam 14,5%, e da instabilidade política e do ambiente regulatório, com 13% (Ver gráfico).

SETORES AFETADOS

De acordo com Simone, a falta de qualificação de profissionais aparece com mais ênfase nas respostas das empresas que atuam nas áreas de tecnologia da informação e comunicação e química. Entre as indústrias farmacêuticas, por exemplo, os maiores empecilhos são a burocracia e as dificuldades que elas encontram para obter autorização para pesquisa nos órgãos reguladores, como, por exemplo, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Quando se leva em conta o número de patentes, como um indicador da dinâmica da P&D das

empresas no País, constata-se que "o Brasil não está mal na fotografia, mas não se sai bem no filme", como diz Simone. A pesquisa comparou o número de patentes depositadas no USPTO – o escritório norte-americano de patentes – por 17 multinacionais com filial no Brasil, em dois períodos, de 1996 a 2000 e de 2001 a 2005. Os resultados revelaram, por exemplo que apenas quatro empresas (Johnson&Johnson, Embraco, Multibras e Bayer) têm mais patentes depositadas por inventores no Brasil em comparação com as patentes geradas nas filiais da China ou Índia. As demais, entre as quais Unilever, IBM e Microsoft, já têm atuação mais forte em P&D nos dois países asiáticos.

A primeira parte da pesquisa, que contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, está concluída. O grupo iniciou uma nova rodada de investigação para ampliar o número de consultas às empresas, com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos.

Afinado com a indústria

DIVULGAÇÃO

Inovação e empreendedorismo com quem entende disso.

Realização:



Carreira, trabalho em equipe, inteligência emocional e comportamento profissional são alguns dos temas abordados em ações de capacitação de estudantes para o estágio que têm contribuído para promover a integração entre estagiários e indústrias de todo o País.

No Rio Grande do Sul, o programa *Estágio Empreendedor*, voltado para os universitários, prepara o estudante para o mercado de trabalho, além de realizar encontros e fóruns. No mês passado, promoveu uma palestra com Max Gehringer (foto), ex-presidente da Pepsi-Cola e da Pullman/Santista, que falou a cerca de 800 universitários sobre inovação e empreendedorismo. O programa *Estágio Empreendedor* gaúcho deverá beneficiar este ano 1.600 estagiários, mais do que o dobro do ano passado, além de firmar 150 convênios com instituições de ensino e assinar 95 contratos com empresas.

No Espírito Santo, o IEL marcou presença em dois importantes eventos realizados em março: Congresso Nacional dos Estudantes em Comunicação, Ciências Contábeis, Administração, Direito, Economia e Serviço Social e Semana de Engenharia, uma iniciativa da CTJR – Consultoria em Tecnologia, empresa júnior de engenharia da Universidade Federal do Espírito Santo.

Em Santa Catarina, o IEL criou o *Encontro de RH*, um programa desenvolvido para mostrar às empresas a importância do estágio responsável. A iniciativa prevê palestras ao longo de 2008 em dez cidades. Boas práticas de estágio, legislação e procedimentos que garantem qualidade ao perfil do estagiário são alguns dos temas abordados pelo *Encontro*.

No Ceará, a integração entre estagiários e indústrias tem sido promovida por meio da *Oficina de Desenvolvimento*, por onde passaram 1.200 estudantes em 2007. “Hoje, sou coordenadora de uma empresa de grande porte e, com certeza, as oficinas são de muita valia porque nos ensinam a ir atrás de nossos sonhos”, diz a estudante cearense de Gestão de Recursos Humanos, Marcilene Pires, que passou por diversas oficinas e foi contratada pela Brasil Training Center. 

Desenvolvimento industrial

DIVULGAÇÃO



As oportunidades de negócios que podem surgir com a chegada da Votorantim Cimentos foram apresentadas à população, empresários e investidores durante o Fórum de Desenvolvimento Estratégico de Xambioá, realizado em 29 de fevereiro, no município de Xambioá, a 507 km de Palmas (TO). O Programa IEL de Qualificação de Fornecedores (PQF), lançado em Tocantins no final do ano passado, foi apresentado como uma das iniciativas que podem contribuir para a integração da cadeia

produtiva local e o desenvolvimento da indústria no Estado.

A fábrica da Votorantim em Xambioá receberá investimento da ordem de R\$ 160 milhões para garantir uma capacidade anual de produção de 850 mil toneladas de cimento. Confeção, materiais gerais, ferragens, serviço de entrega rápida, pneus/borracha, coleta e reciclagem, transporte, refeições, panificação, hotelaria, educação, entre outros, são alguns dos produtos e serviços que a empresa deve mandar a partir de seu funcionamento, previsto para 2009.

Além disso, foram discutidas com a população as demandas do município nas áreas de saúde, segurança pública, educação, desenvolvimento social, ciência e tecnologia e infra-estrutura. "Estamos em fase de apresentação do PQF e eventos como esse são muito importantes neste momento de sensibilização da indústria", diz o superintendente do IEL/TO, Carlos Wagner Milhomem (foto).

Padrão internacional

A Masa, do grupo Flextronics, de Cingapura, elevou seu padrão de excelência após aplicar o *benchmarking* industrial, ferramenta de gestão que permite às empresas comparar o nível de competitividade com outras do mesmo segmento. A experiência foi apresentada no Encontro Brasileiro da Rede Benchmarking, realizado em 20 de fevereiro, pelo IEL Santa Catarina, em Florianópolis. "O *benchmarking* trouxe consistência ao nosso planejamento estratégico", afirma o gerente de projetos especiais da Masa, Ocimar Meloni.

Em 2007, o índice de satisfação entre as usuárias da metodologia foi de 92%. Foram realizadas 21 aplicações em companhias de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Ceará e Santa Catarina. "O uso da ferramenta ajudou a mudar a visão no curto prazo da empresa", disse Eduardo Salvo, consultor de desenvolvimento organizacional da Malharia Brandili, de Apiúna, no Vale do Itajaí. O IEL/SC coordena o programa *Melhores Práticas para a Excelência Industrial* que tem em todo o País 30 parceiros que aplicam o sistema.

Livros

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL



Compendio para a sustentabilidade - Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socio-ambiental, obra organizada pela administradora de empresas Anne Louette, lançada pelo Conselho Temático de Responsabilidade Social da Federação das Indústrias do Estado de Goiás, apresenta ferramentas de apoio à gestão sustentável de 33 países com o objetivo de contribuir para a adoção dessas práticas por empresas de todos os portes e organizações das esferas pública, privada e não-governamental. "É um panorama mundial sobre o assunto que mostra que as empresas não são socialmente responsáveis sem ferramentas", diz a autora. A versão *on-line* que será constantemente atualizada está no *site* www.institutoatkw.org.br/compendio

TECNOLOGIA



Entre o coração e a técnica - memórias de projetos brasileiros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, de Gerson Ferreira Filho, ex-presidente da

Financiadora de Estudos e Projetos, relata a efervescência no campo da pesquisa e desenvolvimento de tecnologia nos anos 70 e 80, com reflexões feitas por quem ocupava um posto de observação privilegiado. O livro é da Editora Annablume, à venda por R\$ 25,00 no *site* www.annablume.com.br

Educação Executiva IEL

Estratégia e Inovação nos Negócios
3ª Edição - Wharton School



Executivos de sucesso têm grandes objetivos. Para alcançá-los, contam com uma das melhores escolas do mundo. O Instituto Euvaldo Lodi, em parceria com a Wharton School, proporciona o que há de mais moderno em gestão, estratégia e inovação. Criado especialmente para dirigentes empresariais brasileiros e ministrado por uma das mais conceituadas escolas do mundo em educação executiva, o curso tem como foco a prática e a aplicação de conceitos específicos para o seu negócio. Educação Executiva IEL, grandes gestores estão aqui.

- 26 a 30 de maio de 2008 - Filadélfia, EUA
- Tradução simultânea

Conheça também os cursos de Educação Executiva do IEL no INSEAD e nas melhores escolas brasileiras de negócios.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:

Tel.: (61) 3317-9432

www.iel.org.br/eduexecutiva

eduexecutiva@iel.org.br