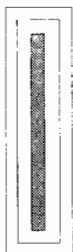


  
MAKRON  
Books



# Gerenciando Pessoas

*O Passo Decisivo para a  
Administração Participativa*

2ª Edição

*Handwritten signature and date: 11/15/14*



EDITORA AFILIADA



MAKRON  
Books



# Gerenciando Pessoas

## *O Passo Decisivo para a Administração Participativa*

### 2ª Edição

**IDALBERTO CHIAVENATO**

*Mestre (MBA) e Doutor (PhD) em Administração de Empresas pela  
City University of Los Angeles, Califórnia.*

MAKRON Books do Brasil Editora Ltda.

Editora McGraw-Hill Ltda.

São Paulo

Rua Tabapuã, 1105, Itaim-Bibi

CEP 04533-905

(011) 829-8604 e (011) 820-8528

*Rio de Janeiro • Lisboa • Porto • Bogotá • Buenos Aires • Guatemala • Madrid •  
México • New York • Panamá • San Juan • Santiago*

*Auckland • Hamburg • Kuala Lumpur • London • Milan • Montreal • New Delhi •  
Paris • Singapore • Sydney • Tokyo • Toronto*

Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo para a Administração Participativa

Copyright © 1994, 1992 Makron *Books* do Brasil Editora Ltda.

Todos os direitos para a língua portuguesa reservados pela Makron *Books* do Brasil Editora Ltda.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada pelo sistema “retrieval” ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, seja este eletrônico, mecânico, de fotocópia, de gravação, ou outros, sem prévia autorização, por escrito, da Editora.

**EDITOR: MILTON MIRA DE ASSUMPTÃO FILHO**

*Produtora Editorial:* Daisy Pereira Daniel

*Produtor Gráfico:* José Rodrigues

*Capa: layout:* Douglas Lucas

*Editoração e fotolitos em alta resolução:* JAG Composição Editorial e Artes Gráficas Ltda.

**Dados de Catalogação na Publicação (CIP) Internacional  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Chiavenato, Idalberto, 1936-

Gerenciando pessoas : o passo decisivo para a administração participativa / Idalberto Chiavenato. – São Paulo : Makron *Books*, 1994, 1992.

Bibliografia.

1. Administração de pessoal I. Título.

92-0439

CDD-658.3

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Administração de pessoal : Administração de empresas 658.3
2. Pessoal : Administração 658.3

*À Rita*

*minha melhor amiga e companheira de todas as horas  
e de todos os momentos bons e ruins da vida.  
Parte inseparável de minha existência.  
Dedico este livro com todo amor.*



MAKRON  
Books



## SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	.....	XI
<b>Capítulo UM</b>	<b>Repensando a organização empresarial</b> .....	1
	1. Os desafios para as empresas brasileiras .....	2
	2. O conceito tradicional de empresa .....	8
	3. Os novos tempos. ....	11
	4. Uma nova conceituação de empresa .....	16
	5. Enxugando e achatando a estrutura piramidal .....	19
	6. Desburocratizando e removendo o entulho burocrático .....	24
<b>Capítulo DOIS</b>	<b>Repensando a cultura organizacional</b> .....	27
	1. A dicotomia: teoria x <i>versus</i> teoria y .....	29
	2. Os sistemas de administração de pessoas .....	32
	3. A tese da reciprocidade .....	40
	4. A função dos objetivos organizacionais .....	43
	5. A cultura e o clima organizacional .....	49
<b>Capítulo TRÊS</b>	<b>E como fica a participação das pessoas?</b> .....	53
	1. Os parceiros do negócio .....	54
	2. As bases da administração participativa .....	57

	3. Intrapreneurship . . . . .	63
	4. E o gerenciamento das pessoas? . . . . .	68
<b>Capítulo QUATRO</b>	<b>Escolhendo a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>71</b>
	1. Conceito de recrutamento . . . . .	73
	2. Triagem dos candidatos . . . . .	77
	3. Conceito de seleção de pessoal . . . . .	78
	4. A identificação das características pessoais . . . . .	82
	5. A integração da equipe . . . . .	83
<b>Capítulo CINCO</b>	<b>Dando significado ao trabalho . . . . .</b>	<b>86</b>
	1. O desenho de cargos . . . . .	87
	2. Os antigos conceitos de desenho de cargos . . . . .	90
	3. Uma nova abordagem em desenho de cargos . . . . .	95
	4. Como adequar os cargos às pessoas? . . . . .	101
	5. Análise e descrição de cargos . . . . .	106
	6. O planejamento de carreiras . . . . .	109
<b>Capítulo SEIS</b>	<b>Preparando a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>112</b>
	① 1. A comunicação . . . . .	113
	2. Consonância e dissonância . . . . .	119
	3. O que é desempenho de papel . . . . .	121
	4. O conceito de treinamento e desenvolvimento . . . . .	124
	⑤ 5. Eficiência e eficácia . . . . .	131
	6. Fatores de êxito no desenvolvimento da equipe de trabalho . . . . .	133
<b>Capítulo SETE</b>	<b>Liderando a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>135</b>
	1. Os diversos conceitos de liderança . . . . .	137
	2. Os estilos de liderança . . . . .	139
	3. Escolha do perfil de liderança . . . . .	143
	4. Mas o que significa realmente liderança? . . . . .	147
<b>Capítulo OITO</b>	<b>Motivando a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>153</b>
	1. As necessidades humanas . . . . .	155

---

	2. Algumas teorias sobre motivação humana . . . . .	160
	3. Mas o que significa realmente a motivação? . . . . .	166
	4. Os objetivos individuais . . . . .	166
	5. Administração de conflitos . . . . .	168
<b>Capítulo NOVE</b>	<b>Avaliando a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>178</b>
	1. Os passos necessários para a avaliação do desempenho . . . . .	179
	2. Os fatores determinantes do desempenho humano . . . . .	183
	3. Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho . . . . .	185
	4. A avaliação como meio e não como finalidade . . . . .	195
	5. Em busca da produtividade e da qualidade . . . . .	197
<b>Capítulo DEZ</b>	<b>Remunerando a equipe de trabalho . . . . .</b>	<b>203</b>
	1. A importância da remuneração . . . . .	204
	2. Os sistemas tradicionais de administração de salários . . . . .	212
	3. O pacote de benefícios sociais . . . . .	219
	4. Os sistemas recentes de remuneração . . . . .	224
<b>Capítulo ONZE</b>	<b>Gerenciando com pessoas . . . . .</b>	<b>231</b>
<b>Bibliografia</b>	. . . . .	234



MAKRON  
Books



## PREFÁCIO

Acostumei-me, ao longo destes anos, a escrever livros e artigos sobre como administrar empresas e como administrar recursos humanos. Mas sempre o fiz com um endereço certo: o profissional que se especializa em certas áreas da administração ou que se dedica a administração de pessoal. Neste segundo caso, ao prestador de serviços na administração de recursos humanos. Agora, ponho-me do outro lado do balcão. Este livro é destinado ao gerenciamento de pessoas dentro das empresas, qualquer que seja a especialidade profissional do gerente. E por gerente, quero generalizar toda e qualquer pessoa que esteja dirigindo outras pessoas – seja na área de marketing, vendas, produção, técnica, pesquisa e desenvolvimento, finanças, processamento de dados, legal, compras e suprimentos, administração em geral etc. – e em qualquer nível da organização – seja supervisor, encarregado, chefe, gerente ou diretor. O fato de que uma pessoa realiza tarefas e alcança objetivos através de outras pessoas constitui o núcleo do gerenciamento de pessoas. Daí se verifica que o gerenciamento de pessoas é vital para a realização das tarefas e o alcance dos objetivos. De nada adianta – como fazem muitos – tentar simplesmente melhorar a realização das tarefas através de novas tecnologias, equipamentos, métodos e processos – se não melhorar o gerenciamento das pessoas e, sobretudo, investir pesadamente nelas. Aliás, fala-se muito em investir em pessoas e proporcionar condições de sua participação efetiva nas decisões empresariais. Porém, a distância entre o discurso e a prática é verdadeiramente monumental. Fala-se muito e faz-se pouquíssimo a respeito. Quase nada. Promete-se muito. Mas nada acontece. Mas qual seria a causa dessa enorme disparidade entre o discurso e a prática? Seria a

falta de crédito nas modernas teorias da administração? Ou o resíduo na crença de que as empresas não ingressarão tão cedo nos novos ventos da democratização do país? Ou que o nosso país ainda não se modernizou suficientemente e que nele deve predominar algum modelo de administração típico do terceiro mundo e que essas novidades não se dão bem por aqui? Ou então alguma impressão de que as pessoas podem aguardar mais um pouco para participarem democraticamente nos trabalhos empresariais? Em um quadro mais otimista poderiam seguir ainda outras indagações. Não seria uma percepção vaga, difusa e imprecisa de que algo deve mudar nas empresas acompanhada de uma dificuldade em interpretar claramente qual seria a mudança a ser efetuada, onde e como. Ou seria então uma necessidade perfeitamente sentida de mudar, mas acompanhada de uma bloqueadora incapacidade de fazer acontecer tal mudança, o que seria uma capacidade de diagnosticar e uma incapacidade de estabelecer a terapêutica empresarial.

Escrevi este livro pensando nas duas últimas hipóteses, como um meio de proporcionar alguns instrumentos simples e elementares de diagnóstico e de mudança de situações envolvendo pessoas. Principalmente no sentido de utilizar as coisas mais importantes que toda pessoa possui: a sua inteligência e a sua capacidade de realização. Tudo isso é possível por meio de uma administração participativa.

Falaremos em modernização das empresas através das pessoas. Modernizar edifícios, fábricas, máquinas e equipamentos, tecnologias, matérias-primas, produtos e serviços somente tem sentido quando se faz isso tudo através das pessoas e quando o contexto administrativo se ajusta igualmente a essa modernização dentro das empresas. Em outras palavras, quero dizer que a administração das pessoas precisa ser urgentemente modificada e modernizada para que a empresa consiga modernizar-se também. Só que a relação causa-efeito é inversa com relação ao que geralmente se tem pensado neste país. A empresa somente se moderniza quando o gerenciamento das pessoas que nela trabalham se moderniza antes. É preciso melhorar a administração das pessoas para que a administração da empresa como um todo possa contar com algum avanço na sua modernização:

A mudança empresarial em direção à modernização precisa acontecer inicialmente através das pessoas. Sobretudo na administração das pessoas. O que se percebe é que toda essa enorme tarefa tem sido atribuída exclusivamente ao executivo de recursos humanos da empresa, como se fora a área de RH a única responsável pelas mudanças rumo à modernização. Ora, a administração de recursos

humanos não é uma responsabilidade exclusiva da área de RH. Ela é, sim, uma função de *staff* e de assessoria da área de RH. Porém, a responsabilidade básica da administração de recursos humanos recai sobre cada executivo da empresa, seja ele da área de marketing, produção, finanças ou qualquer outra. O importante é que a responsabilidade pelas pessoas é exclusiva de cada gerente da empresa. No âmbito global, é uma responsabilidade do presidente da empresa. Para administrar seus subordinados, cada gerente lidera e motiva sua equipe, treina seu pessoal, comunica e orienta, avalia, incentiva, bem como toma decisões baseadas em políticas e diretrizes emanadas da área de recursos humanos e que servem para balizar seu comportamento frente aos subordinados. Por seu lado, a área de administração de recursos humanos colabora nesse relacionamento com a definição de critérios e procedimentos para que os gerentes possam alinhar suas decisões e objetivos, e por meio da prestação constante de serviços especializados como a elaboração da folha de pagamento do pessoal, a oferta de um sistema de informações sobre cada pessoa da empresa e seu desempenho dentro da organização, a disponibilidade de técnicas de recrutamento e seleção, de remuneração, de benefícios e serviços sociais etc. Isto, portanto, não significa absolutamente que a área de RH administre com exclusividade as pessoas, mas que ela ajuda os gerentes a administrarem os seus subordinados. Trata-se de um equívoco que lamentavelmente tem prejudicado uma visão mais realista do que acontece nas empresas. O executivo de RH sozinho não pode efetivar mudanças na organização se os demais executivos das outras áreas não o ajudarem. Ele não vai marcar nenhum gol se os outros executivos não lhe passarem a bola em condições favoráveis para tanto.

São Paulo, janeiro de 1994.

Idalberto Chiavenato



MAKRON  
Books

## Capítulo UM

# REPENSANDO A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

1. *Os Desafios para as Empresas Brasileiras.*
2. *O Conceito Tradicional de Empresa.*
3. *Os Novos Tempos.*
4. *Uma Nova Conceituação de Empresa.*
5. *Enxugando e Achatando a Estrutura Piramidal.*
6. *Desburocratizando e Removendo o Entulho Burocrático.*

O fenômeno é mundial. É mais amplo e rápido do que se supõe. Estão ocorrendo mudanças – rápidas e intensas – no mundo das empresas. As mudanças mais profundas e mais marcantes, todavia, não são percebidas pelo grande público, que somente consegue perceber o que ocorre na ponta do *iceberg*. Essas mudanças são internas. Elas ocorrem dentro das empresas. Mais do que isto: elas são definitivas e irreversíveis, de tal modo que as empresas nunca mais serão as mesmas. Essas mudanças são universais e predominam em todos os países industrializados e desenvolvidos. E não ocorrem apenas nas empresas do Primeiro Mundo. Elas também estão ocorrendo nas empresas do Brasil. Embora ainda muito devagar. E o Brasil está querendo ingressar a todo custo no clube dos países do Primeiro Mundo. O rumo à modernização e à modernidade está traçado. E é preciso chegar lá dentro no menor tempo possível. Isto depende de todos os brasileiros. E principalmente de nossas empresas.

## 1. OS DESAFIOS PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS

Nos últimos tempos, o Brasil engajou-se politicamente em uma onda de modernidade e de modernização de suas instituições. A modernidade dá o tom, proporciona o clima e faz o apelo. A modernização representa o avanço de fato, a resistência ao *status quo*, a tensão em direção à mudança para a frente, a luta contra o arcaico e o obsoleto. Não é uma remoção de escombros, mas a construção de um país melhor. Para tanto, há um longo e penoso caminho a trilhar para recuperar o atraso em que nosso país se meteu. As décadas de 1970 e de 1980 foram perdidas. Nesses últimos 20 anos o Produto Interno Bruto não acompanhou o crescimento populacional: o país ficou mais pobre e a renda nacional mais concentrada nas mãos de poucos. O Brasil ostentou galhardamente o 8º lugar dentre as maiores potências econômicas do mundo. Está caminhando para trás rumo ao 11º lugar. Do ponto de vista social ocupa o 60º lugar entre os países mais atrasados do mundo.

Duas instituições suíças de renome internacional – o Institute for Management Development (IMD, mais conhecido entre nós pela sigla IMEDE, Institut pour L'Étude des Méthodes de Direction de L'Enterprise) de Lausanne e o World Economic Forum de Genebra – publicam anualmente o mais amplo levantamento do gênero, o *The World Competitiveness Report* (Relatório Mundial sobre Competitividade). Trata-se de um enorme trabalho feito a partir de entrevistas com cerca de 12 mil dirigentes principais de empresas multinacionais e de pesquisas elaboradas em 23 países desenvolvidos da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), além de outros 10 países de industrialização recente. O relatório envolve 330 parâmetros econômico-sociais construídos a partir de dados estatísticos fornecidos pelo Banco Mundial, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pela OCDE e Gatt. No relatório do ano de 1991 – que constitui a sua 11ª edição – o *World Economic Forum* utilizou pela primeira vez “balanços” (*balance sheets*) para medir a competitividade de cada país, considerando dois aspectos básicos: a capacidade de atrair investimentos estrangeiros e a agressividade do país como um todo e das empresas que nele operam para penetrar em outros mercados. A rigor, são montados três balanços para cada economia: um exame de sua competitividade como um todo, um exame de sua agressividade e outro que mede seus atrativos para investimentos. Em cada balanço são contrapostos os “ativos” (*assets*) ou qualificações e vantagens ao lado dos “passivos” (*liabilities*) ou carências e desvantagens quanto a sua competitividade nos mercados mundiais. Cada folha de balanço é construída de acordo com critérios que classificam cada país. Esses

critérios de avaliação são agrupados em oito categorias ou fatores de competitividade, a saber:

1. Dinamismo da economia, ou seja, a força da economia doméstica.
2. Internacionalização.
3. Impacto do Estado, ou seja, resposta governamental às dificuldades do país.
4. Dinamismo financeiro.
5. Infra-estrutura.
6. Capacidade gerencial.
7. Ciência e tecnologia.
8. Povo, envolvendo recursos humanos, qualificação da mão-de-obra, grau de educação etc.

Os 23 países desenvolvidos da OCDE tiveram a seguinte classificação final quanto à competitividade mundial:

1 – Japão	11 – Irlanda
2 – Estados Unidos	12 – Austrália
3 – Suíça	13 – Holanda
4 – Alemanha	14 – Bélgica/Luxemburgo
5 – Canadá	15 – Portugal
6 – Áustria	16 – França
7 – Noruega	17 – Nova Zelândia
8 – Dinamarca	18 – Inglaterra
9 – Suécia	19 – Itália
10 – Finlândia	20 – Turquia
	21 – Espanha
	22 – Grécia

**Figura 1.1** Classificação final dos países industrializados quanto à competitividade internacional.

*Fonte: The World Competitiveness Report, 1991.*

No grupo dos 10 maiores países de industrialização recente – os quais receberam a denominação NIE ou *Newly Industrialized Economies* – figura o Brasil e os chamados tigres da Ásia, com a seguinte classificação:

PAÍSES RECÉM-INDUSTRIALIZADOS	Qualificação da Mão-de-obra	Padrão de Qualidade	Orientação do Mercado	Resposta Governamental	Classificação Final
Cingapura	2	1	5	1	1
Hong Kong	6	3	1	2	2
Coréia do Sul	5	6	3	7	3
Taiwan	3	5	2	6	4
Malásia	4	2	6	3	5
Tailândia	9	4	4	9	6
México	8	5	9	5	7
Indonésia	10	7	8	4	8
Brasil	7	8	7	8	9
Índia	1	8	10	10	10

**Figura 1.2** A classificação do Brasil entre os 10 países recém-industrializados do mundo (Nie's) quanto à competitividade mundial.

Fonte: *The World Competitiveness Report*, 1991.

O relatório mostra que o Brasil ocupa a penúltima posição entre os dez países recém-industrializados do mundo. O Brasil se revela um país vulnerável do ponto de vista econômico e com menos possibilidades de atrair novos negócios e investimentos estrangeiros. Em outros termos, o poder de competição internacional do Brasil está se distanciando gradativamente dos demais países. O pior é que nosso país não está se distanciando para a frente, mas regredindo. A Figura 1.2 mostra que o nosso país ocupa a oitava posição quanto à qualificação da mão-de-obra, ficando apenas a frente da Tailândia e da Indonésia. Na fabricação de produtos de melhor qualidade, o Brasil e a Índia empatam em último lugar. Pelo critério de orientação do mercado, o Brasil conseguiu o 7º lugar pelo fato de seus produtos se adaptarem relativamente bem às condições e exigências dos mercados estrangeiros. Quanto ao critério de resposta governamental, o Brasil alcançou o 8º lugar pela incapacidade do governo de adaptar suas políticas às novas realidades econômicas. A forte intervenção governamental, os sucessivos pacotes econômicos e os equívocos seguidos pelas políticas sócioeconômicas adotadas durante os últimos anos em nada melhoraram o quadro geral da economia nacional. Também o baixo dinamismo dos mercados interno e externo, falta de recursos humanos preparados, instabilidade sóciopolítica, oligopolização da economia e ausência de mecanismos que inibam sua propagação, ineficiência do Estado e a descontrolada corrupção existente em vários segmentos da sociedade ajudaram a alcançar a baixa colocação quanto à competitividade. Apesar de aparentemente grande, o mercado brasileiro – constituí-

do por 150 milhões de habitantes – tem um contingente relativamente pequeno de consumidores com razoável poder de compra que se situa ao redor de 20% do total, ou seja, aproximadamente 30 milhões de pessoas. Isto mostra a imperiosa necessidade de investir maciçamente no desenvolvimento dos nossos recursos humanos, através de educação e saúde, para recuperar a competitividade que tanto almejamos. Este caminho passa por uma política de valorização do homem como alicerce de uma nação eficiente.

O mesmo relatório mostra que, de acordo com outros critérios utilizados em um segundo plano, a posição do Brasil é relativamente baixa quando comparada com a dos outros países recém-industrializados em relação à expectativa de taxas de crescimento da indústria e dos lucros para 1991. O Brasil também perde na eficácia do sistema educacional, na pesquisa básica a longo prazo e na política fiscal de incentivo a investimentos das empresas. O grau de regulamentação das atividades econômicas, bem como a capacidade de oferecer mão-de-obra qualificada também são insatisfatórios no Brasil. No cômputo global, o Brasil ocupa o 9º lugar na Figura 1.2 e ganha apenas da Índia na classificação geral quanto à competitividade. No relatório anterior de 1990, o Brasil era considerado pelo empresariado internacional como o país onde ocorre a mais forte intervenção estatal na economia. Além disso, o Brasil figurava como o pior país em termos de eficiência industrial, de dinamismo financeiro, de orientação para o futuro e de estabilidade sóciopolítica. Conclui-se que, de um ano para o outro nada mudou em nosso país; tudo ficou apenas um pouco pior do que antes. Ou seja, se o país mudou, mudou para pior.

No relatório de 1991, o Brasil apresentou qualificações ou ativos (dos 45 pontos positivos, selecionados 9), bem como carências ou passivos (dos 71 pontos negativos, selecionamos 14), os quais são resumidos na Figura 1.3.

No item de gerência são avaliadas a qualidade da administração empresarial, a eficiência das empresas, as possibilidades de lucros e o direcionamento do país para a livre iniciativa. Neste aspecto, o Brasil amarga uma 10ª posição com uma enorme distância da 9ª obtida pela Indonésia. Segundo o relatório, os gerentes brasileiros ocupam o último lugar entre os 34 países que mais competem no mercado internacional quanto ao padrão de sua gerência, à capacidade de tocar as empresas de modo lucrativo e responsável e a qualidade dos produtos e serviços que oferecem. Os gerentes brasileiros são considerados os menos eficientes no uso que fazem de tecnologia nova e nas relações que mantém com seus empregados. Dentre os países recém-industrializados, os gerentes brasileiros se revelam carecedores de

espírito administrativo, de iniciativa e senso de responsabilidade. São descritos como centralizadores e pouco adestrados para se beneficiarem do uso da informática.

PONTOS POSITIVOS (Qualificações)	PONTOS NEGATIVOS (Carências)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produto Interno Bruto alto</li> <li>2. Economia paralela</li> <li>3. Legislação sobre Concordata</li> <li>4. Área agriculturável</li> <li>5. Produção de energia térmica e hidroeétrica</li> <li>6. Auto-suficiência em matérias-primas não-energéticas</li> <li>7. Crescimento da força de trabalho</li> <li>8. Diversificação das exportações</li> <li>9. Tamanho da indústria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflação elevada</li> <li>2. Pouca credibilidade nas previsões do governo a médio prazo</li> <li>3. Forte recessão</li> <li>4. Gastos governamentais</li> <li>5. Eficácia da política fiscal</li> <li>6. Livre fluxo de capitais</li> <li>7. Apoio às políticas governamentais</li> <li>8. Justiça</li> <li>9. Segurança</li> <li>10. Relacionamento com os bancos</li> <li>11. Educação obrigatória</li> <li>12. Política cambial</li> <li>13. Créditos à exportação</li> <li>14. Lucros</li> </ol>

**Figura 1.3** Aspectos positivos e negativos da economia brasileira.

*Fonte: The World Competitiveness Report, 1991.*

Focalizando as empresas brasileiras com lentes mais curtas, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), órgão mantido pelo empresariado para prestar apoio a esse segmento de empresas, realizou em 1991 uma Pesquisa Nacional sobre Competitividade Industrial, em uma amostra representativa de quase mil indústrias desse porte, dentre uma enorme legião de 2,9 milhões de micro, pequenas e médias empresas que operam no país. A pesquisa revelou um diagnóstico que representa uma alarmante reprovação no vestibular de modernidade industrial. O quadro de atraso é estonteante. Mais da metade das empresas pesquisadas pelo SEBRAE revelou necessitar de reposição de equipamentos indispensáveis, mas não tem dinheiro para investir. Cerca de 80% delas desconhece os benefícios do computador e sequer adota técnicas modernas de marketing e vendas. Apenas 20% conduz programas de treinamento de pessoal. A Figura 1.4 mostra esse lamentável quadro de atraso.

A pesquisa do SEBRAE constata que os empresários não possuem um padrão de referência para diagnosticar as suas próprias deficiências. Durante as entrevistas, os responsáveis por estas empresas procuraram pintar um quadro róseo.