



Revista

Visão ↗

Gestão Organizacional

Periódico Interdisciplinar do Programa de
Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade
da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe


Uniarp
EDITORA

EXPEDIENTE

EDITOR(A)

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adalcio Machado dos Santos, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, SC, Brasil

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil

Prof. Dr. Alex Leonardi, Universidade Federal do Rio Grande, FURG, Rio Grande, RS, Brasil

Prof. Dr. César Augustus Winck, Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, Chapecó, SC, Brasil

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, SC, Brasil

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, Universidade de Blumenau, FURB, Blumenau, SC, Brasil

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan, Universidade do Planalto Catarinense, UNIPLAC, Lages, SC, Brasil

Prof. Dr. Kleber Prado Filho, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Adalcio Machado dos Santos, Adenes Adenes Schwantz, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Airton Carlos Leite, Alex Leonardi, Alexandre Carvalho Acosta, Amanda Padilha Machado, Ana Paula Carneiro Canalle, Antonio Pedro Tessaro, Arthur Sanches, Carlos Kussler, César Augustus Winck, Cinara Gambirage, Claudemir Claudemir Marcolla, Claudia Patricia de Melo Arrais, Cleusa Aparecida Brandt Milis, Cristina Carmen Grainer, Cristina Keiko Yamaguchi, Cristina Lazzarotti, Daniel Alberto Machado Gonzales, Daniel Pedro Puffal, Edson Roberto Scharf, Everaldo da Silva, Felipe Cavalheiro Zaluski, Genéia Lucas dos Santos, Ivanete Schneider Hahn, Jaison Caetano da Silva, Jamir Rauta, Jhony Pereira Moraes, Joel Cezar Bonin, Kleber Prado Filho, Lenir Rodrigues Minghetti, Levi Hulse, Lilia Aparecida Kanan, Luciane Maria Fernandes, Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares, Luiz Salgado Klaes, Marcileide Muniz Cavalcante, Marcio Ferreira Bezerra, Marco Harms Dias, Mateus de Freitas, Nadir Zimmer Telegen, Paulo Cezar de Campos, Paulo Henrique Leveck, Roberta Aparecida Varaschin, Rodrigo Regert, Roger Francisco Ferreira de Campos, Rômulo Maziero, Sandra Mara Bragagnolo, Sandra W. Lazaris, Sidnei Gripa, Silvia Marina Rigo, Simone Sartori, Soeni Ap. de Barros Yamaguchi, Uiliam Hahn Biegelmeier, Valter Vitório Andrighetti.

CAPA

Denise Bolzan Barpp, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Célia De Marco, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador -SC

R454r

Revista eletrônica interdisciplinar em gestão organizacional de ciências sociais aplicadas - Visão da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP / Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. v.7, n.1. 2018. Caçador (SC): UNIARP, 2018.

Semestral (online)

ISSN: 2238-9636

1. Gestão organizacional - Contabilidade 2. Gestão organizacional – Administração - Periódico. I. Título.

CDD 658.05

O respeito às normas ortográficas vigentes e às fontes, mediante sua correta referência, no espírito da honestidade intelectual são de responsabilidade dos autores e das autoras dos textos.

Qualquer parte da publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Os textos aqui reproduzidos e as opiniões neles contidas são de inteira responsabilidade de seus autores e de suas autoras e não expressam necessariamente a posição da revista.

As normas de publicação estão dispostas no site.

SUMÁRIO

EDITORIAL	5
Joel Haroldo Baade	
GERAÇÃO Y: COMO ATRAIR E RETER?.....	6
Kamilla Radech de Lima, Geneia Lucas dos Santos	
SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES NA CONSTRUTORA XYZ SITUADA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE – RS: PROBLEMAS E PROPOSTAS DE MELHORIA.....	20
João Manoel Motta Netto, Jhony Pereira Moraes	
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO COM VISTAS À CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS: REVISÃO DE LITERATURA	39
Jhony Pereira Moraes, Sidimar Meira Sagaz, Geneia Lucas dos Santos, Deison Alencar Lucietto	
LOGÍSTICA APLICADA NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE OVOS COMERCIAIS	52
Daiana Fátima Detofol, Jamir Rauta, César Augustus Winck	
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA PERSPECTIVA CONTRA-HEGEMÔNICA	70
Mateus de Freitas Barreiro	
A INSERÇÃO DAS MULHERES NO COOPERATIVISMO VIDEIRENSE	80
Juciele Marta Baldissarelli, Levi Hulse, Luiz Salgado Klaes, Tatiane Atanásio dos Santos Bernardy	
ANÁLISE INTER-RELACIONAL DE INDICADORES DE ABSENTEÍSMO E TURNOVER: O CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DO LITORAL NORTE DE SANTA CATARINA	95
Ana Célia Bohn, Sidnei Gripa, Nelson Hein, Adriana Kroenke	
A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO NUMA UNIVERSIDADE DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA	111
Silvia Marina Rigo, Gilberto Medeiros Borges Junior, Liliane Josefa Orso Pinheiro, Cristina Keiko Yamaguchi, Rodrigo Regert	
A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DE VAREJO: UM ESTUDO NA ENY CALÇADOS LTDA	120
Debora Vestena, Eduarda Tschiedel da Silva, Luciana Davi Traverso, Kamila Frizzo, Luana Inês Damke, Gabriela Rossato	

EDITORIAL

Caros leitores e leitoras da Revista Visão,

Com satisfação trazemos à lume mais um número da revista, referente ao primeiro semestre de 2018. Com este número completamos a nossa décima edição. A cada novo número da revista mais texto são submetidos para avaliação, evidenciando o reconhecimento do periódico pela comunidade científica. Agradecemos a todos os autores que submeteram os seus manuscritos para avaliação. Pedimos a compreensão dos autores que tiveram os seus textos devolvidos para correções ou reformulação. Sabemos que o processo de revisão pode ser cansativo, especialmente quando os textos são devolvidos mais de uma vez. Contudo, queremos zelar pela qualidade do periódico e, ao mesmo tempo, oportunizar a publicação, especialmente a mestrandos e doutorandos que ainda não possuem experiência na produção científica.

Cabe um voto especial de agradecimento também aos avaliadores da revista, que colocam o seu precioso tempo a serviço do periódico. Como gesto de gratidão, oferecemos declaração de avaliação, de modo que, pelo menos, possam registrar em seus currículos o trabalho técnico realizado.

Agradecemos também a todos os pesquisadores que fizeram da Revista Visão uma fonte de consulta e passaram a citar os textos nela publicados em suas produções científicas. Isso certamente tem contribuído muito para a cada vez melhor qualificação da revista, na medida em que lhe oportuniza maior visibilidade e credibilidade.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

GERAÇÃO Y: COMO ATRAIR E RETER?

Generation Y: how to attract and reter?

Kamilla Radech de Lima¹
Geneia Lucas dos Santos²

Recebido em: 03 jul. 2017
Aceito em: 02 ago. 2017

Resumo: A geração Y, também conhecida por geração do milênio, é representada por indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 1995. Caracterizada pela velocidade de acesso às informações e intimidade com os meios tecnológicos, essa geração possui uma nova visão em relação ao trabalho e, por consequência, novas expectativas. Diante disso, surge a necessidade de adaptar a gestão das empresas de maneira que se torne possível a atração, desenvolvimento e retenção desses profissionais dentro das organizações. Neste sentido, o estudo tem como objetivo identificar as características da geração Y, bem como os fatores que promovem a sua satisfação, motivação e permanência no emprego. Para que fosse possível atingir os objetivos propostos, elaborou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo que fora aplicada por meio de questionário fechado veiculado por meio de redes sociais. Os resultados obtidos demonstraram que a geração Y é movida por desafios, demonstra grande interesse em adquirir novos conhecimentos e espera reconhecimento, credibilidade e crescimento profissional dentro das organizações.

Palavras-Chave: Geração Y. Comportamento. Gestão de pessoas.

Abstract: The generation Y, also known by generation of the millennium, is represented by individuals born between the years of 1980 and 1995. Characterized by the speed of access to information and intimacy with technological means, this generation has a new vision in relation to work and, consequently, new expectations. Faced with this, there is a need to adapt the management of companies in a way that makes it possible to attract, develop and retain these professionals within organizations. In this sense, the research aims to identify the characteristics of generation Y, as well as the factors that promote their satisfaction, motivation and permanence in employment. In order to achieve the proposed objectives, an exploratory and descriptive research was developed and applied through a closed questionnaire carried out through social networks. The results show that the Y generation is driven by challenges, shows great interest in acquiring new knowledge and expects recognition, credibility and professional growth in organizations.

¹ Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas (UNIARP) e graduada em Administração (UNIARP). E-mail: kamiradech@gmail.com.

² Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas, Mestre em Administração de Empresas (Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Fpolis/SC); Graduada em Psicologia (Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP) e em Administração de Empresas (Universidade do Contestado - UnC Caçador/SC). E-mail: geneia@uniarp.edu.br.

■ **Keywords:** Generation Y. Behavior. People management.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente corporativo apresenta importantes mudanças decorrentes da globalização e do avanço tecnológico. Este novo cenário, mais competitivo e cada vez mais complexo, levou os gestores à busca por um melhor gerenciamento do capital intelectual dentro das organizações (LACOMBE, 2005). Neste sentido, o ato de atrair e reter profissionais pertencentes à Geração Y tornou-se objeto de estudo de interesse organizacional, uma vez que, de acordo com Loiola, *apud* Dos Santos *et al* (2011), os jovens pertencentes a esta geração possuem a tendência de fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variar e são estimuladas por desafios e oportunidades, além disso possuem alta capacidade de interação com novas tecnologias, lidando de maneira natural com a velocidade das mudanças. (LINPKIN e PARRYMORE, 2010).

A Geração Y, de acordo com Erickson (2011), é composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 1995 e uma de suas características está relacionada à motivação pela busca de novos desafios e rápida ascensão profissional. Os jovens pertencentes a esta geração são muito exigentes e gostam de sentir-se valorizados. Eles necessitam de *feedback* constante e, se não percebem reconhecimento na organização onde atuam, buscam novos horizontes. Este comportamento acaba por aumentar a rotatividade nas empresas (LINPKIN e PARRYMORE, 2010). Os jovens pertencentes a esta geração são muito exigentes e gostam de sentir-se valorizados, eles necessitam de *feedback* constante e, se não percebem reconhecimento na organização onde atuam, buscam novos horizontes. Este comportamento acaba por aumentar a rotatividade nas empresas (LINPKIN e PARRYMORE, 2010).

Considerando que o sucesso de uma organização depende de seu capital intelectual, observa-se a necessidade das empresas em adaptar-se e entender o comportamento desta geração, de maneira que torne possível atender às suas expectativas, promovendo assertividade nas ações destinadas à atração, desenvolvimento e retenção destes profissionais, pois eles possuem a capacidade de favorecer o desempenho das empresas no mercado. Neste sentido a pesquisa teve como objetivo identificar fatores que promovem a atração e retenção em profissionais pertencentes à Geração Y.

GERAÇÃO Y

De acordo com Bauer (2010), a geração Y é a primeira que já nasceu utilizando a internet e fazem parte dela os nascidos entre os anos 80 e 90.

Neste mesmo sentido, Perrone *et al.* (2012) afirma que os indivíduos pertencentes a

geração Y nasceram entre o final dos anos de 1980 e início de 1990. Desenvolveram sua maturidade em tempos prósperos devido a globalização e hoje representam um real desafio às organizações que buscam motivar e conquistar seu comprometimento. Esta geração é mais cínica que suas antecessoras e possui tendência a não aceitar uma retórica da administração que não esteja baseada em ações.

Para identificar as características desta geração é necessário compreender quem faz parte dela. Desta forma Bauer (2010) afirma que esta geração é a primeira que já nasceu utilizando a internet e fazem parte dela os nascidos entre os anos 80 e 90.

[...] a Geração Y inclui nascidos entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990 – possíveis filhos de casais da Geração Boomer –, que saíram de casa mais tarde que as gerações anteriores. Enquanto a Geração X foi moldada pela desindustrialização e pela queda do comunismo, a Geração Y desenvolveu sua maturidade durante a guerra ao terror, lendo Harry Potter e desfrutando de tempos relativamente prósperos devido à globalização. A Geração Y oferece um desafio real às organizações que buscam motivar e conquistar o comprometimento de seus empregados. Esta Geração é mais cínica que a anterior e menos inclinada a aceitar uma retórica da administração que não esteja apoiada em ações. (PERRONE *et al.* 2012, p. 4)

Em relação a geração Y, Erickson (2011) afirma que ao longo da última década, a Geração Y, que é também denominada Geração do Milênio, ingressou na força de trabalho. Eles nasceram entre os anos de 1980 e 1995 e representam uma grande proporção da população mundial. A enormidade dessa coorte geracional significa que ela irá influenciar de maneira significativa o mundo do trabalho.

Essa geração foi estimulada e influenciada pela velocidade de acesso a um expressivo volume de informações provenientes da internet, pelas ações de videogames e pelas inúmeras atividades diárias. A importância está no que eles sabem fazer, pois os membros desta geração valorizam muito a competência. (KHOURI, 2010)

No mesmo sentido, Huntley *apud* Wada e Carneiro (2010), afirma que as crianças da geração Y nasceram e foram criadas em um ambiente com grande diversidade de atividades a serem desenvolvidas, pois os pais desta geração passavam o dia trabalhando e preocupavam-se em ocupar o tempo de seus filhos com tarefas educativas visando seu desenvolvimento no futuro. Buscavam assegurar-se de que seus filhos estavam sendo bem cuidados e educados, participavam ativamente de sua vida escolar e, posteriormente, da escolha do curso superior. A geração Y foi criada com o ideal de fazer diferença no mundo e incentivada sempre a participar de atividades que desenvolvessem o senso cívico e a responsabilidade social.

CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Y

Para esta geração, é de extrema importância a percepção de que estão crescendo intelectual e profissionalmente, isso porque receberam, desde cedo, estímulos em abundância

e passaram a valorizar a aprendizagem. Desta forma levam essa necessidade de continuar desenvolvendo conhecimento para dentro das organizações em que atuam. (KHOURI, 2010)

De acordo com McCrindle (2002) a geração Y se difere das demais por focar em objetivos a curto prazo e Huntley (2006) afirma que eles são influenciados por padrões estabelecidos pelos veículos de comunicação de massa e possuem uma ansiedade por viver e querer tudo ao mesmo tempo.

De acordo com Sennett (1998) *apud* Perrone *et al.* (2012, p. 4) essa geração possui uma tendência a não esperar comprometimento pois eles vivenciaram a agressividade do capitalismo e a transformação de marcas, passando a não confiar plenamente em projetos de longo prazo ou futuros previsíveis. Desta maneira, é inadequado utilizar o modelo tradicional de gestão com pessoas que desejam trabalhar com objetivos imediatos, sendo preferível dar ênfase na criatividade e inovação destes profissionais.

Para Erickson (2011) o comportamento desta geração no trabalho pode parecer impróprio no ponto de vista de outras gerações. Eles são audazes e diretos, emitem suas opiniões com naturalidade e facilidade, muitas vezes sem considerar a hierarquia e os protocolos “apropriados” para isto.

As pessoas integrantes desta geração são consideradas ambiciosas, individualistas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, na maioria das vezes. Observa-se também que são preocupadas com o meio ambiente e direitos humanos, geralmente agem por conta própria e não aguardam autorização de superiores para isso. Possuem a tendência de fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variar e são estimuladas por desafios e oportunidades. Convivem bem com as diferenças, pois aceitam as diversidades. (LOIOLA, *apud* DOS SANTOS *et al.*, 2011)

De acordo com Erickson (2011) a geração Y aprende por meio de interações pessoais, por isso, quando algum Y manifesta interesse em receber mais feedback ele está expressando o seu desejo em aprender mais. Eles esperam compartilhar ideias, informações, sugestões ou treinamento.

Para Dos Santos *et al.* (2011) a geração Y possui vontade de aprender e trabalhar, buscando o máximo de conhecimento nas empresas em que atuam. É considerada a geração com maior potencial de crescimento quando comparada as anteriores, pois são ágeis, proativos e apresentam motivação e produtividade elevadas. São brilhantes e dominam as tecnologias, sendo esta última característica muito importante no atual ambiente empresarial e que foi possível graças aos estímulos virtuais recebidos desde a infância, proporcionando o desenvolvimento do pensamento sistêmico e globalizado.

Em relação à tecnologia Linpkin e Parrymore (2010) afirmam que, ao contrário das gerações antecessoras que eram analógicas, a geração Y é digital e possui alta capacidade de interação com tecnologias, lidando de maneira natural com a velocidade das mudanças nos

meios de comunicação eletrônicos.

Por outro lado, essa grande quantidade de estímulos recebidos na infância acabou por privar-lhes algumas habilidades sociais e psicológicas, tendo por consequência a dificuldade em aceitar críticas. Esta geração espera um tratamento igualitário em relação aos seus gestores e o reconhecimento e utilização de sua competência no cumprimento de metas estabelecidas são algumas de suas expectativas (HUNTLEY, 2006).

Os indivíduos pertencentes a geração Y possuem uma relação diferente com hierarquia, horários e produtividade. Eles preferem vestir a própria camisa à da empresa e para sua permanência no trabalho é essencial que exista feedback constante dos gestores. A geração Y busca mais do que salários e benefícios, eles são movidos por uma continuidade de desafios e seu comprometimento e permanência na empresa também dependem da capacidade de inovação da organização.

Erickson (2011, p. 177) elenca dez questões importantes para gerenciar a Geração Y:

- 1 Seja simpático. Adote o modo de se expressar dessa geração, quando possível, particularmente durante o processo de recrutamento. Deixe claro quando eles devem adotar o seu.
- 2 [...] Os pais da geração Y são parte inevitável do processo. Elabore mensagens que expliquem por que sua empresa é um ótimo local para os filhos trabalharem. Esteja preparado para as preocupações deles.
- 3 Gerencie o desempenho por tarefas, não pelo tempo. Sempre que possível, adote turnos, trabalho assíncrono e cronogramas flexíveis.
- 4 Invista em tecnologia e em suas próprias qualificações tecnológicas. Tente novas abordagens. Maximize a tecnologia para criar processos eficientes.
- 5 Oriente gerentes de primeira linha quanto ao essencial para gerenciar os Y. Eles requerem mesmo mais tempo do que qualquer outro empregado, sobretudo por procurarem gerentes que queiram ensinar.
- 6 Incentive o compartilhamento de conhecimento. A geração Y se surpreende se não for estimulada a conseguir as informações de que precisa.
- 7 Encoraje os *boomers* a serem mentores dos Y. A geração Y aprecia os *boomers*. Facilite sua vida, peça aos *boomers* para servir de mentores e assumir algumas responsabilidades de ensino.
- 8 Desafie os Y com tarefas que requeiram “imaginação”. Não especifique demais como fazer o trabalho.
- 9 Projete as trajetórias da carreira com frequentes movimentos laterais. Eles não desejam necessariamente subir, mas estarão engajados se tiverem novas coisas para fazer.
- 10 Proporcione oportunidades de aprendizado de alta qualidade. A oportunidade de aprender é a prioridade dos Y.

Para Dos Santos (2011) os jovens talentos pertencentes a geração Y têm consciência de sua importância no processo produtivo e por isso buscam a satisfação de suas pretensões materiais, motivacionais, pessoais ou profissionais. Eles estão revolucionando o ambiente organizacional porque possuem este poder, uma vez que são bem-sucedidos e contam com alto nível de formação, são criativos e demonstram facilidade ao utilizar a tecnologia. Esta geração deseja transformar o relacionamento organizacional, pois possuem aspirações de

novas experiências e de reconhecimento, preocupam-se com o meio ambiente e têm fortes valores morais.

Torna-se evidente o quão benéfico pode ser a participação efetiva dos profissionais da geração Y no funcionamento das organizações. Neste sentido Erickson (2011) diz que clientes satisfeitos passam a valorizar o produto e abastecer a empresa por meio de capital, possibilitando recompensar os acionistas, mas, além disso, proporcionar treinamento e estímulos aos colaboradores que visam a melhoria da organização em benefício dos clientes. Isso se chama ciclo da prosperidade e é possível afirmar que a geração Y está pronta para ele, basta que os gestores saibam como motivar estes profissionais.

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio da utilização de dados qualitativos e quantitativos. De acordo com Oliveira (2005) a abordagem quantitativa visa a validação de hipóteses através de dados estruturados e estatísticos obtidos por meio de informações coletadas através de questionários, enquanto a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características dos resultados obtidos.

É possível considerar a pesquisa como sendo descritiva que de acordo com Gil (2002) tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Quanto aos procedimentos adotados, inicialmente efetuou-se pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Posteriormente procedeu-se levantamento de dados através da interrogação direta de pessoas pertencentes ao grupo que se desejava conhecer, para que fossem obtidas conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002).

A técnica de coleta de dados utilizada é do tipo *Survey*, que, de acordo com Fonseca (2002), se caracteriza pela obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas que representam certa população a ser estudada, tendo um questionário como instrumento de pesquisa. Desta maneira, fora aplicado questionário direcionado e estruturado, com 17 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, elaborado através da ferramenta *Google Forms*.

Os dados foram coletados por meio do método denominado 'bola de neve', sendo o convite para participação veiculado por meio das redes de contatos dos envolvidos no estudo. Segundo Baldin e Munhoz (2011), essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente. Desta forma é atingido o

“ponto de saturação”, momento em que os novos entrevistados passam a repetir os conteúdos já obtidos, não acrescentando dados relevantes à pesquisa.

Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. Desta forma, como procedimento para análise de dados qualitativos efetuou-se a interpretação das informações coletadas através de pesquisa bibliográfica e quanto aos dados quantitativos foram utilizadas análises estatísticas para sua interpretação.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Participaram da pesquisa 251 voluntários, sendo que 52 deles nasceram antes de 1980, 152 entre os anos de 1980 e 1995 e 47 pessoas nasceram após o ano de 1995. Considerando que o objetivo da pesquisa era identificar fatores que promovem a atração e retenção em profissionais pertencentes à geração Y, apenas aqueles nascidos entre 1980 e 1995 foram direcionados a sessão seguinte, ou seja, os 152 indivíduos pertencentes a esta geração, sendo 89 mulheres e 63 homens.

Dentre os respondentes, 57,2% possuem pós-graduação, 25,7% já concluíram o nível superior, 11,2% possuem nível superior incompleto e os outros 5,9% apresentaram escolaridade entre ensino fundamental incompleto e ensino médio completo. Os altos níveis de formação apresentados pela maioria confirmam o interesse na busca por conhecimento, característica desta geração.

O tempo de atuação destes profissionais nas organizações apresentou certa variação, 44,8% dos entrevistados estão no atual emprego a cerca de 3 anos ou menos, sendo que 22 pessoas ocupam o atual posto a menos e um ano e 46 entrevistados estão de um a três anos na mesma organização. Dentre os entrevistados 19,7% dos indivíduos atuam na mesma organização de 3 a 5 anos, 19,1% trabalham de cinco a dez anos na mesma instituição, 7,2% deles está há mais de 10 anos no mesmo trabalho, e os outros 9,2% não estão trabalhando no momento. A maioria dos entrevistados (64,5%) está no atual emprego há menos de 5 anos, fato que demonstra mais uma das características desta geração apontada por diversos autores.

Os Y's não possuem a mesma linha de pensamento das gerações anteriores que permaneciam por anos e se aposentavam trabalhando em uma única organização, eles permanecem no emprego até o momento em que se sentem valorizados e desafiados, caso não estejam satisfeitos, buscam por novas oportunidades (OLIVEIRA, 2010).

Ao serem questionados sobre a importância dada pelas organizações às suas opiniões, 19,1% dos entrevistados disseram que as instituições sempre consideram seus pontos de vista, 25,7% disseram que isso ocorre com frequência, 34,2% deles afirmaram que as vezes suas

opiniões são consideradas, 15,1% disseram que quase nunca e os outros 5,9% relataram que suas opiniões nunca são consideradas. A importância dada à opinião destes colaboradores é fator importante na sua motivação e permanência na empresa, pois eles desejam sentir-se parte importante e ativa dentro das organizações onde atuam, necessitam de novas experiências seguidas do *feedback* constante de seus superiores para que se mantenham engajados e determinados a cumprir metas e atingir objetivos.

A busca constante por novos desafios (ERICKSON, 2011) confirmou-se no momento em que os representantes da geração Y foram questionados em relação a isso. A maioria dos entrevistados busca por tarefas desafiadoras, sendo que 36,8% dos respondentes afirmaram que estão sempre na busca por novos desafios, 40,1% tiveram a opção frequentemente como resposta, 19,1% disseram que as vezes buscam por desafios e apenas 3,9% disseram que quase nunca o fazem.

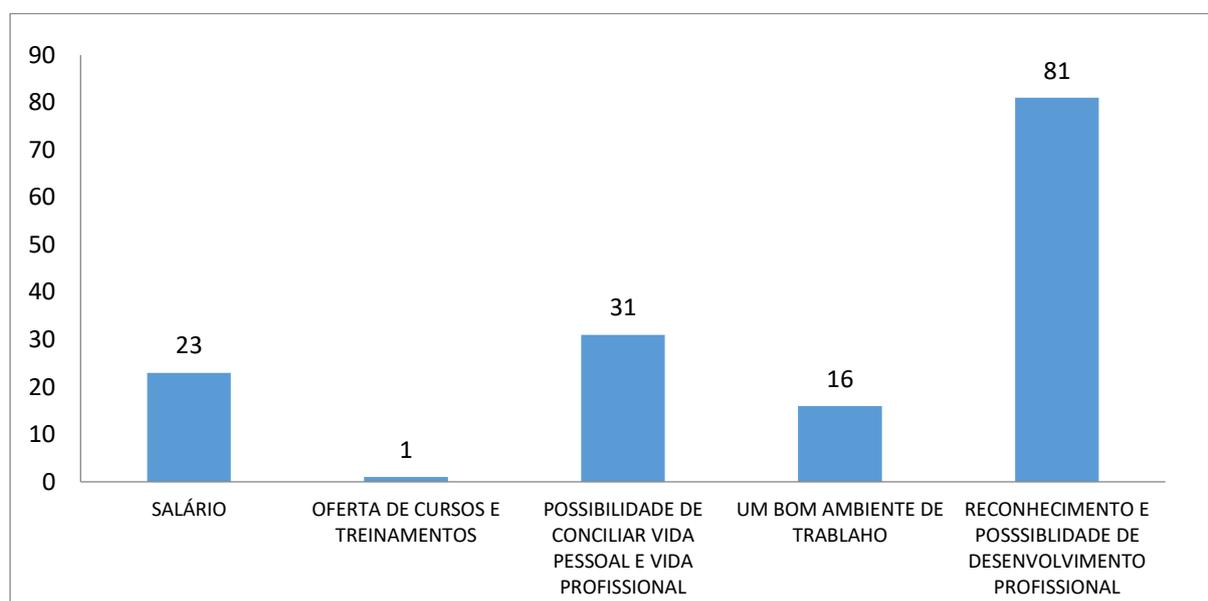
Os Y's gostam de ter autonomia na resolução de problemas, prova disso foi o resultado obtido ao questioná-los se costumam resolver contratempos sem precisar comunicar seus gestores. Grande parte dos respondentes, 71,1%, disse que costuma agir assim na maioria das vezes, sendo que 25,7% afirmaram que sempre agem por conta própria, 45,4% disseram fazer isso com frequência. Dentre os entrevistados, 23,7% relataram as vezes resolver problemas sem precisar comunicar seu superior, 4,6% indivíduos disseram quase nunca agir assim, enquanto apenas 0,7% afirmou nunca agir sem o conhecimento do gestor. Esse fator está relacionado à algumas características da geração: eles gostam de possuir autonomia, sentem-se capazes de resolver conflitos e problemas sozinhos. Além disso, a Geração Y não lida muito bem com a hierarquia e não aceitam críticas com facilidade, desta forma preferem evitá-las, solucionando os problemas antes mesmo de recebê-las.

Esses fatores são apresentados no próximo questionamento, onde perguntou-se sobre sua principal dificuldade no ambiente de trabalho. Foram obtidas as seguintes respostas: 23% das pessoas afirmaram que sua principal dificuldade no trabalho está relacionada à aceitação de críticas, 11,8% disseram que possuem dificuldade para seguir regras, 31,6% relataram que focar em objetivos a longo prazo é seu principal obstáculo, 22,4% têm dificuldade para relacionar-se com colegas de trabalho e 11,2% disseram que o mais difícil é respeitar a hierarquia. Boa parte deles não lida bem com objetivos estabelecidos a longo prazo, uma vez que costumam ser imediatistas e ansiosos, uma solução para esta dificuldade seria fracionar o objetivo final estabelecendo metas a curto prazo de maneira a mantê-los engajados no trabalho. A geração Y apresenta-se um pouco individualista, mas trabalha bem em grupo, uma maneira de aproveitar seu desempenho de maneira coletiva é a troca de conhecimentos entre os profissionais. Eles precisam receber críticas como uma oportunidade de melhoria, apenas apontar seus erros sem mostrar uma melhor maneira de agir não lhes convence. Desafiá-los a fazer melhor é uma maneira de corrigir e ao mesmo tempo motivar estes

profissionais.

Ao serem questionados em relação as suas expectativas ao escolher uma organização para se trabalhar, observa-se que as respostas foram bem coerentes com os comportamentos dos jovens da Geração Y. Entre os entrevistados, 53,3% disseram que o que mais consideram na escolha de uma empresa são o reconhecimento e a possibilidade de desenvolvimento profissional, 20,4% consideram a importância de conciliar a vida pessoal com a vida profissional, 15,1% preocupam-se mais com o salário oferecido, 10,5% com um bom ambiente de trabalho e 0,7% considera a oferta de cursos e treinamentos, conforme é possível observar no gráfico 1:

Gráfico 1 – Fatores que determinam a escolha de uma organização para trabalhar.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Os participantes da pesquisa apontaram o reconhecimento como um dos principais fatores para a escolha de uma organização e, através do reconhecimento de seu desempenho, eles almejam crescimento profissional, melhores postos de trabalho e novos desafios a serem enfrentados. Grande parte dos profissionais considera o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como ponto mais importante na escolha de uma organização para se trabalhar. Eles não desejam apenas altos salários, querem ser bem-sucedidos, mas sem esquecer da qualidade de vida.

A maioria dos entrevistados acredita na importância da participação dos colaboradores nos processos de tomadas de decisão dentro das organizações, sendo que 23% afirmaram que os funcionários sempre devem ser convidados para opinar e 52,6% acreditam que esse convite deve ser feito com frequência, 23,7% disseram que isso deve ocorrer às vezes e apenas 0,7% afirmaram que quase nunca os colaboradores devem ser consultados.

Quando questionados sobre o que faria com que deixassem o emprego, as opções mais escolhidas foram: falta de reconhecimento (32,2%), clima no ambiente organizacional

(19,7%) e impossibilidade de conciliar vida profissional com vida pessoal (17,8%). Os outros 30,3% dividem-se em salário, cultura organizacional, cobrança excessiva, equipe, horários e outros.

Para os representantes da geração Y, as principais sentenças que melhor caracterizam a obtenção de sucesso são: sensação de realização (34,2%), ser reconhecido pela comunidade da profissão que atua (18,4%), equilíbrio entre vida social e profissional (17,8%) e ter amor pela profissão (17,8%), seguidos de boa remuneração (6,6%), recebimento de várias promoções na carreira (3,9) e não cometer erros naquilo que executa (1,3%).

Os entrevistados também opinaram sobre aspectos que gostariam que fossem adotados pelas organizações onde atuam. Boa parte dos entrevistados (33,6%) disse esperar por melhores relacionamentos no ambiente de trabalho, demonstrando a necessidade de ações que promovam a integração entre as equipes de trabalho, promovendo melhora no convívio e comunicação entre colegas. Cerca de 27% dos participantes demonstraram querer que as organizações confiem mais autonomia aos seus colaboradores, reafirmando uma das características apontadas pelos autores. Os Y's são estimulados por desafios e oportunidades, receber mais autonomia faz com que se sintam parte importante da organização, capazes de tomar decisões e aprender com isso. A flexibilidade de horários foi apontada por 24,3% dos participantes como sendo um dos principais pontos a serem adotados pelas organizações, 9,2% dos entrevistados gostaria de ter mais acesso à mídia digital, enquanto 3,3% gostaria que as reuniões fossem menos formais e 2,6% prezaria por menos rigidez no que diz respeito às vestimentas.

Em relação aos fatores a serem considerados na promoção de colaboradores, a maioria dos entrevistados (67,1%) afirmou que o principal critério para uma promoção deve ser o desempenho apresentado dentro da empresa, ou seja, a habilidade do indivíduo. O comportamento e as atitudes perante as situações foi apontado por 15,8% dos participantes, 9,9% disseram que se deve considerar a formação acadêmica e o conhecimento, enquanto 3,9% citaram o tempo de atuação na empresa e 3,3% acreditam em outros fatores.

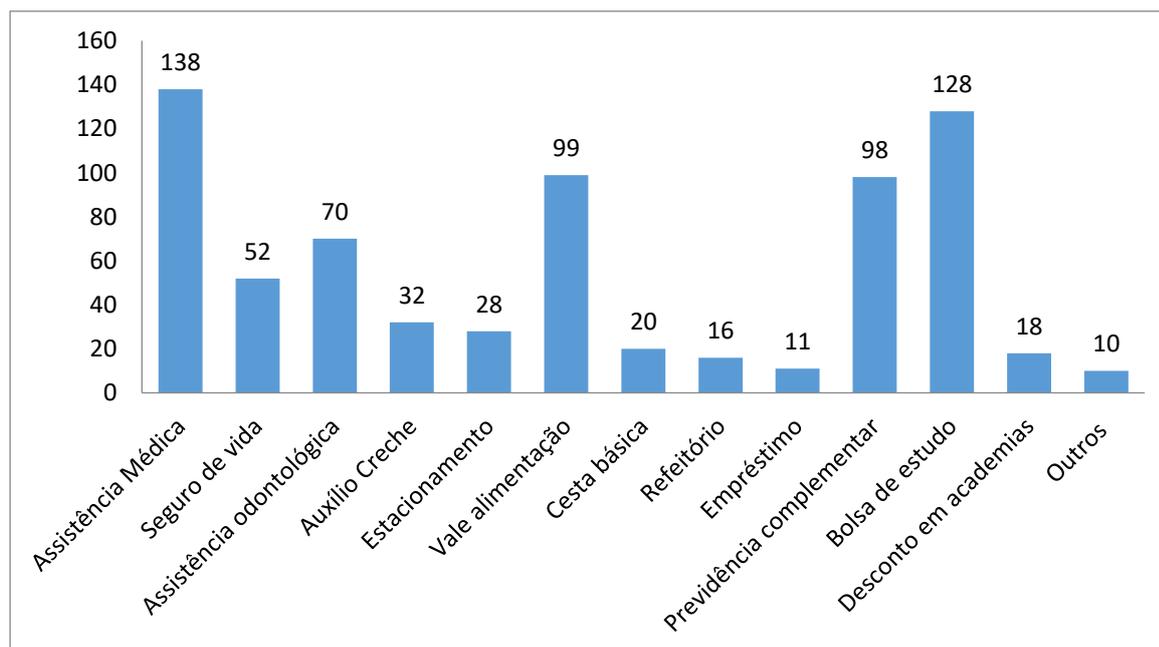
Ao serem questionados sobre a frequência com que questionam e buscam entender o porquê das ordens de seus líderes, os Y demonstraram sua preocupação em compreender os processos de maneira a promover seu aprendizado bem como seu interesse em participar da análise e escolha dos procedimentos a serem adotados. Dentre os entrevistados, 75,6% disseram buscar compreender o porquê das ordens de seus superiores, sendo que 47 deles afirmaram fazer isso sempre enquanto 68 indivíduos o fazem com frequência, 18,4% disseram que às vezes questionam as ordens, 5,3% responderam que quase nunca agem assim e apenas um dos entrevistados (0,7%) disse nunca questionar seu líder.

Quando questionados sobre plano de carreira, 61,2% dos indivíduos participantes da pesquisa afirmaram que “aquisição de novos conhecimentos e habilidades” seria o item base

para seu planejamento. O aumento salarial foi considerado por 11,2% dos entrevistados como item principal, seguido de aumento de responsabilidades e promoção de cargos, ambos com 8,6%. Experiência no exterior foi assinalada por 7,9% dos participantes, enquanto os outros 2,6% disseram considerar outros fatores.

Foram apresentados, aos participantes da pesquisa, doze possíveis benefícios empresariais dentre os quais eles poderiam escolher cinco que mais lhes atraíssem. Analisando as respostas, foi possível elencar os cinco benefícios apontados como principais pelos representantes da Geração Y, sendo eles: assistência médica, bolsas de estudo, vale alimentação, previdência complementar e assistência odontológica. Além dos doze possíveis benefícios que foram apresentados como opções, alguns dos entrevistados apontaram outros como: transporte coletivo fretado pela empresa, descontos em estabelecimentos do comércio local, auxílio para aperfeiçoamento profissional, horários mais flexíveis, disponibilidade para viagens técnicas, descontos nos artigos produzidos pela empresa e plano de cargos e salários. As preferências de benefícios apresentadas podem ser observadas no gráfico 2.

Gráfico 2 – Preferências de benefícios a serem adotados pelas organizações



Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos foi possível identificar alguns principais fatores de atração e retenção de profissionais pertencentes à Geração Y, sendo eles: reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento, possibilidade de conciliação entre vida pessoal e vida profissional e salários adequados. A alternativa que demonstrou maior relevância perante a Geração Y está relacionada ao reconhecimento e desenvolvimento profissional, reafirmando o

que fora apontado por autores como Oliveira (2009) que afirma que a retenção de jovens da Geração Y está relacionada à novos desafios que promovam o seu crescimento.

Prova da busca constante desses profissionais por conhecimento é o alto nível de escolaridade que fora apresentado por eles através da amostra respondente da pesquisa. Outra característica confirmada está relacionada ao curto período de permanência dentro das organizações, pois quando não percebem reconhecimento de seus esforços os Y's buscam por novas oportunidades. Além disso, esta geração demonstra a necessidade de receber autonomia para tomada de decisões e resolução de problemas nas organizações onde atuam e gostam de sentir-se parte importante destas.

O trabalho com estes profissionais deve ter como base objetivos de curto prazo pois eles demonstram ser imediatistas e possuem certa dificuldade em trabalhar com objetivos a longo prazo. O ambiente organizacional também apresenta grande influência sobre seus comportamentos, por isso a importância em manter um clima agradável e promover a integração entre os colaboradores. Uma boa alternativa é estimular o trabalho em equipe de maneira que promova a troca de conhecimento entre profissionais de diferentes gerações, considerando a existência da variedade geracional trabalhando no mesmo ambiente nos dias atuais.

As ações voltadas à remuneração e promoção destes jovens profissionais deve considerar o desempenho apresentado e suas atitudes perante a organização, além disso, é importante levar em consideração a formação acadêmica e a busca por novos conhecimentos através de cursos profissionalizantes. A adoção destas medidas possibilita às organizações o direcionamento dos trabalhos desenvolvidos por esta geração visando objetivos e reconhecimento em curto prazo, atendendo a característica imediatista destes profissionais e mantendo-os interessados e desafiados dentro da organização.

Fica evidenciada a necessidade de demonstrar a estes jovens profissionais a sua importância dentro da organização e proporcionar-lhes maior autonomia para tomada de decisões e para resolução de problemas. Estes profissionais consideram a importante conciliar vida pessoal e profissional e são movidos por desafios a curto prazo, considerar estas características no seu gerenciamento pode proporcionar melhor desempenho apresentado por eles.

Diante do estudo é possível orientar os gestores no que diz respeito a necessidade de direcionar as ações voltadas a motivação dos profissionais pertencentes a geração Y através da oportunidade de desenvolvimentos pessoal e profissional. Além disso, o reconhecimento e promoções na carreira devem estar embasados no mérito ao desempenho apresentado e formação acadêmica e profissionalizante, pois foi possível verificar que estes são fatores determinantes para a escolha de oportunidades de trabalho e permanência destes profissionais dentro das empresas. O capital intelectual é um dos fatores determinantes para

o sucesso das organizações e atender as expectativas dos profissionais da geração Y pode promovê-las significativamente no mercado onde atuam.

REFERÊNCIAS

- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa *snowball* (bola de neve)**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Desktop/3193-8889-1-PB.pdf>. Acesso em: 21/06/2017.
- BAUER, Berna. **Você sabe o que é geração Y?** 2010. Disponível em: <<https://www.bernabauer.com/voce-sabe-o-que-e-a-geracao-y/>>. Acesso em: 01/11/2016.
- DOS SANTOS, Cristiane Ferreira *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. 2011. Disponível em: <http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf>. Acesso em: 07/10/2016.
- ERICKSON, Tamara J. **E agora Geração X?** : Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTLEY, Rebecca. **The World according to Y: Inside the new adult generation**. Sydney: McPherson's Printing Group, 2006.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- KHOURI, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho**. Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCCRINDLE, Mark. **Understanding Generation Y**. Australia: The Australian Leadership Foundation, 2002.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões - tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos autores, 2009.
- _____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PERRONE, Cláudia Maria *et al.* **A percepção das organizações pela geração y.** 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/viewFile/6157/pdf>>. Acesso em: 10/11/2016.

WADA, Elizabeth Kyoko; CARNEIRO, Natalie Arruda. **As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais.** 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 07/10/2016.

SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES NA CONSTRUTORA XYZ SITUADA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE – RS: PROBLEMAS E PROPOSTAS DE MELHORIA

Supplier Performance Selection and Evaluation in the XYZ Constructor Situated in the City of

Porto Alegre – RS: problems and proposals for improvement

João Manoel Motta Neto¹
Jhony Pereira Moraes²

Recebido em: 03 jul. 2017
Aceito em: 08 mar. 2018

Resumo: Este artigo teve por objetivo demonstrar os problemas em relação à avaliação e seleção de fornecedores na Construtora XYZ localizada na cidade de Porto Alegre - RS, propondo algumas melhorias para a condução da avaliação e seleção de fornecedores. Tratou-se de um estudo de caso com bases de pesquisa exploratória e qualitativa. A amostra foi composta por três funcionários, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, com o objetivo de registrar as impressões desses profissionais acerca da avaliação e seleção de fornecedores. O artigo apontou falhas em relação aos critérios de seleção de fornecedores e no processo de avaliação de desempenho. As propostas de melhoria pontuaram segurança (procedência dos produtos ou serviços e dos atores), prazo (cumprimento de acordos em relação ao prazo de fornecimento), qualidade (composição dos materiais) e documentação (estabelecimento legal de laudos técnicos e legislação trabalhista). Este trabalho não tem como finalidade encerrar as discussões acerca da avaliação de desempenho de fornecedores, mas instigar a reflexão da temática para futuros estudos.

Palavras-Chave: Seleção. Avaliação de desempenho. Fornecedores.

Abstract: The objective of this article is to demonstrate the problems regarding the evaluation and selection of suppliers of the XYZ Construction Company located in the city of Porto Alegre, RS, proposing some improvements for the evaluation and selection of suppliers. It was a case study with exploratory and qualitative research bases. The sample consisted of three employees, being the Supply Manager, the Purchasing Analyst and the Construction Engineer. The data collection took place through in-depth interviews, to

¹ João Manoel Motta Neto. Pós-graduando em Gestão Empresarial (UniRitter) e graduado em Administração (UniRitter). E-mail: mottajoao@gmail.com.

² Jhony Pereira Moraes. Mestrando em Administração (PPGA/UFRGS), pós-graduando em Docência no Ensino Superior (Uniassevi) e graduado em Administração (UniRitter). E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

record the impressions of these professionals on the evaluation and selection of suppliers. The article pointed out flaws in relation to supplier selection criteria and in the performance evaluation process. The improvement proposals highlighted the safety (origin of products or services and actors), deadline (compliance with deadlines), quality (composition of materials) and documentation (legal establishment of technical reports and labor legislation). This work does not aim to close the discussions about the performance evaluation of the suppliers, but to instigate the reflection of the theme for future studies.

Keywords: Selection. Performance evaluation. Providers.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma estratégia de compras contribui para o sucesso do relacionamento entre vendedores e compradores, agregando qualidade aos produtos e serviços. Além disso, reforça o comprometimento dos setores em relação aos processos envolvidos, como também pode gerar maior efetividade na gestão de compras e competitividade (BORWERSOX, 2014).

O estabelecimento de relações estratégicas entre as organizações é um tema de importância no meio acadêmico. Nesse sentido, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) pontuaram alguns fatores sobre a necessidade de estabelecer relações estratégicas entre as organizações. O primeiro ponto se refere à relação redução do custo de operação e custo da manutenção da aliança colaborativa. Essa relação evidencia o cálculo direto do quanto se pode pagar a mais por um serviço ou produto para existir a garantia de recebê-lo nos padrões previamente estabelecidos. O segundo ponto é denominado sinergia, que envolve a capacidade das empresas participantes de atuarem em conjunto, visando as melhores práticas mercadológicas e honrando os compromissos pré-firmados. Por fim, argumenta-se acerca do acesso aos recursos, onde se verifica a necessidade de diversificar ou desenvolver algum produto ou equipamento que auxilie ou melhore a qualidade final do que se é desejado.

Referente ao processo de compras em uma organização, Simchi-Levi (2010) reforça a necessidade de se pensar acerca da análise das buscas realizadas, da previsão, da identificação, da seleção e do desenvolvimento de fornecedores aptos a garantir os requisitos de qualidade propostos pela empresa contratante e, sobretudo, eficientes quanto aos custos de orçamento no sentido de evitar prejuízos à cadeia de suprimentos.

Diante disso, Azambuja (1996) enfatiza a relação direta entre satisfação dos clientes, a melhoria contínua dos produtos e tecnologias nos processos. Quando a cadeia de suprimentos engloba o fornecedor e torna-o parceiro na busca pela satisfação do cliente final, a relevância da colaboração entre empresas fica nítida e a troca de informações mais acessível, fazendo com que a comunicação atinja patamares elevados e, assim, atuem de forma coordenada em busca dos melhores resultados e práticas.

Como exemplo, a General Motors (GM), grande multinacional do setor automotivo, aplicou um modelo de condomínio industrial, inaugurado nos anos 2000 na cidade de Gravataí, Rio Grande do Sul. O modelo implementado constitui uma espécie de cadeia produtiva na qual existe o produtor principal e diversas empresas qualificadas que abastecem esse produtor principal com insumos, possibilitando que a empresa, junto a seus fornecedores, seja capaz de atingir e garantir as melhores condições de qualidade, preços e prazo para montar seus automóveis. Com essa prática de relação de qualidade garantida, a General Motors conseguiu alcançar, em 2012, um marco de dois milhões de veículos produzidos na cidade (GENERAL MOTORS, 2015 - site).

Outro caso de sucesso de relação entre fornecedores e clientes foi recentemente divulgado pela empresa Renner. A empresa, grande varejista de moda de atuação nacional, em conjunto com seus fornecedores de jeans, utilizou práticas de sustentabilidade para desenvolver um projeto que atuou na redução de custos de iluminação, uso de água durante o processo, melhora na qualidade da matéria-prima e também utilização de matérias-primas recicláveis. Isso tudo gerou uma redução de 20% no consumo total de energia do processo dos fornecedores, além de 32 toneladas de tecidos economizados em apenas dois anos de projeto (RENNER, 2015 - site).

Conforme reforçado pelos exemplos anteriores e pelos autores supracitados (AZAMBUJA, 1996; IRELAND et al, 2002; BORWERSOX, 2014) uma relação qualificada com os fornecedores pode se constituir como diferencial na resolução de problemas dos setores produtivos e também dos times de vendas, além de garantir uma fonte de vantagem competitiva no mercado, assegurando redução de custos, otimização de prazos de entrega, melhorias na gestão de estoques, e garantia da qualidade dos insumos a serem adquiridos pelo setor de suprimentos.

As negociações de preços de produtos e serviços também podem ser firmadas através de contratos ou confiança na parceria estabelecida entre a gestão de compras e os fornecedores parceiros, trazendo ganhos processuais, que agilizam as escolhas de compras e facilitam as entregas finais. Quando atingido o “preço justo” (expressão que define o que o mercado entende como preço a ser pago por determinado produto ou serviço) a compra pode ser realizada, contudo, travar esses valores por um determinado período, em uma negociação sólida que seja saudável para ambas as partes (compras e vendas), é o diferencial a ser conquistado (ARNOLD, 2012; SLACK, 2009; CHOPRA, 2011), sendo esse tema importante elemento para gestão da Construtora XYZ.

Portanto, este trabalho objetiva demonstrar os problemas relacionados à avaliação e seleção de fornecedores na Construtora XYZ localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Após a exposição de tais problemas, mediante o relato de três colaboradores da empresa (Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras) envolvidos no processo, propõe-

se algumas melhorias para a condução da avaliação e seleção de fornecedores da construtora.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Existem, hoje, em torno de 5.000 empresas cadastradas como fornecedoras da Construtora XYZ. O último semestre (2016/2) apontou 1012 empresas utilizadas entre as cadastradas. Significa que a Construtora XYZ vem utilizando aproximadamente 20% dos seus fornecedores cadastrados e, por outro lado, mantendo 80% dos fornecedores sem utilização ou sem utilização ativa recentemente.

O fluxo existente na Construtora para compras de materiais ou contratações de serviços segue basicamente três etapas:

- Cadastro de fornecedores – nessa etapa é encaminhada uma ficha cadastral que o fornecedor deve preencher e devolver ao solicitante (comprador ou analista de compras). Em conjunto com essa ficha de cadastro são solicitados diversos documentos contábeis e jurídicos;
- Avaliação financeira e jurídica – após o recebimento da ficha cadastral e documentos pelo time de suprimentos, esses documentos são encaminhados aos setores financeiro/fiscal para análises de risco (situações de saúde financeira da empresa fornecedora, capacidade de execução dos serviços, dívidas bancárias e créditos bancários) para garantir que o fornecedor será capaz de executar os serviços ou entregar os materiais solicitados. Passando para o departamento jurídico para análise de causas legais;
- Cadastro no sistema – concluídas as análises dos setores financeiro e jurídico, o setor de compras recebe o aceite para inserção do fornecedor dentro do quadro de fornecedores da Construtora XYZ. Aqui são inseridos todos os dados necessários (informações de telefone, endereço, e-mail entre outras) para que um comprador consiga realizar cotações e compras.

Após a conclusão das etapas de cadastro, o fornecedor está apto a participar de solicitações de cotações, “requerimento por escrito que é encaminhado para um grupo de fornecedores a fim de garantir cotações competitivas e confiáveis” (ARNOLD, 2012). Quando vencida a etapa de cotação por um fornecedor, seja ela de execução de serviços ou compra de materiais ou componentes, ele é notificado, também por escrito, e recebe uma ordem de compra.

Quando as obras recebem os materiais ou as notas fiscais (NF) eles carimbam-na com uma espécie de *checklist* que tem as opções “bom” e “ruim” para os quesitos de prazos de entrega, qualidade do produto, material, insumo ou serviço executado e atendimento do fornecedor. Esse carimbo já se mostrou não funcional, uma vez que 99% dos fornecedores

utilizados no último semestre demonstraram um atendimento superior a 80% (de acordo com os resultados dos dados inseridos no sistema pelo Departamento Fiscal). Contudo, existe uma margem de fornecedores que atingem a linha de corte de fornecimento (80%), que apresentaram divergências com os Departamentos Financeiro e Jurídico em questões relacionadas a cobranças indevidas, notas fiscais sem informações suficientes para pagamentos, acionamentos judiciais e geração de protestos fiscais a serem debitados em cartórios. Na ocorrência dessa situação, a empresa deveria deixar de participar de novas cotações, porém, a falta de avaliação confiável e, em parte, a falta de comprometimento no momento de preenchimento dos dados de análise (carimbo), dificultam um processo mais assertivo.

A alegação do não preenchimento correto das informações é de que esse processo é totalmente manual e que não agrega valor algum, uma vez que o Setor de Suprimentos volta a contratar ou comprar as ofertas de fornecedores qualificados com notas baixas.

Pode-se perceber, portanto, que a Construtora XYZ carece de um processo de avaliação de fornecedores que possa melhor controlar a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, capaz de gerar uma base de dados e informações que subsidiem decisões de compra e o desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos. Entende-se que é necessário e oportuno estrategicamente desenvolver um processo de avaliação de desempenho dos fornecedores, apoiado pela estrutura de tecnologia de informação disponível na empresa, que identifique e possibilite o gerenciamento da real qualificação do fornecedor, seus problemas e suas potencialidades.

A partir dessa aproximação inicial com o tema e, apresentado o contexto da gestão de suprimentos, especialmente as carências quanto à avaliação de fornecedores na Construtora XYZ, dá-se início ao referencial teórico do estudo. Sendo assim, apresenta-se o quadro teórico norteador do artigo, os materiais e métodos empregados, os resultados e discussões, e por fim as considerações finais.

SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Entende-se que a seleção de fornecedores é o primeiro passo a ser realizado quando o assunto é fornecimento. Para Corrêa (2014), a boa gestão da cadeia de suprimentos está diretamente ligada ao relacionamento existente entre os compradores e fornecedores. De acordo com Viana e Alencar (2012, p. 1) “o impacto do desempenho do fornecedor na performance de seus contratantes tem feito as organizações repensarem seus métodos de seleção de fornecedores”.

Segundo Slack (2009, p.394):

A escolha de fornecedores adequados deve envolver a negociação de atributos

alternativos (*trade-offs*). Raramente os fornecedores potenciais são claramente superiores aos seus concorrentes de modo que a decisão seja muito evidente. Muitos negócios acham melhor adotar algum tipo de classificação por nota ou procedimentos de avaliação. Isso deveria ser capaz de ranquear fornecedores alternativos.

Stevenson (2001) afirma que o relacionamento entre compradores e fornecedores está condicionado à avaliação das fontes de suprimentos, devendo-se verificar, principalmente:

- O preço – apesar de ser considerado um dos pilares em compras, entende-se que o preço não é o fator mais importante na realização de uma avaliação de fornecedores, contudo, crucial. A seleção de fornecedores deve levar em conta os preços dos produtos ofertados pelo fornecedor em questão, sabendo seu valor de mercado, os descontos possíveis e lotes mínimos de compras;
- A qualidade – quando um insumo é oferecido dentro dos padrões necessários de qualidade, existe a possibilidade de as empresas se disporem a pagar mais por isso, se houver o entendimento que a qualidade poderá impactar diretamente no custo de fabricação do bem ou do serviço;
- Os serviços – o atendimento ofertado pelo fornecedor deve ser levado em consideração na hora da seleção, pois se entende que a rápida atuação na resolução de problemas que possam surgir, é um grande diferencial competitivo e, por vezes, diferencial no quesito custo, pois a parada de produção pode ter consequências direta no custo final do bens e serviços a serem ofertados aos clientes;
- A localização – o custo de transporte, a agilidade no atendimento, a rápida reposição de insumos, são fatores ligados diretamente a locação do fornecedor. Estar localizado próximo ao cliente garante não só melhor resposta as urgências, como também um giro na economia local;
- A flexibilidade – a disponibilidade e capacidade de atendimento relacionado a mudança de escopo de projetos e de mudança na demanda solicitada entre outros fatores, é considerado um grande diferencial na escolha do possível fornecedor, pois entende-se que esses fatores podem ser rotineiros e, a rápida resposta, novamente, fará aumentar a credibilidade e parcerias existente;
- A reputação – o grau de saúde financeira, o bom atendimento a outros clientes e, até mesmo, o histórico existente na relação compras/vendas, são de grande importância na hora da seleção de fornecedores. Uma empresa que apresenta baixos índices de não atendimento, com certeza, é melhor avaliada do que as que tem esse índice elevado.

Já Slack (2009) considera que os fornecedores devem ter características de curto e longo prazo, conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Fatores para a classificação de fornecedores em curto e longo prazos

FORNECER EM CURTO PRAZO	FORNECER EM LONGO PRAZO
Gama de produtos e serviços oferecidos	Potencial para inovação
Qualidade de produtos e serviços	Facilidade de fazer negócio
Capacidade de resposta	Disponibilidade de assumir risco
Confiabilidade de suprimento	Comprometimento de longo prazo com suprimentos
Flexibilidade de entrega e volume	Habilidade de transferir conhecimento, assim como produtos e serviços.
Custo total suprimido	Capacidade técnica
Habilidade de suprir na quantidade requerida	Capacidade operacional
	Capacidade financeira
	Capacidade gerencial

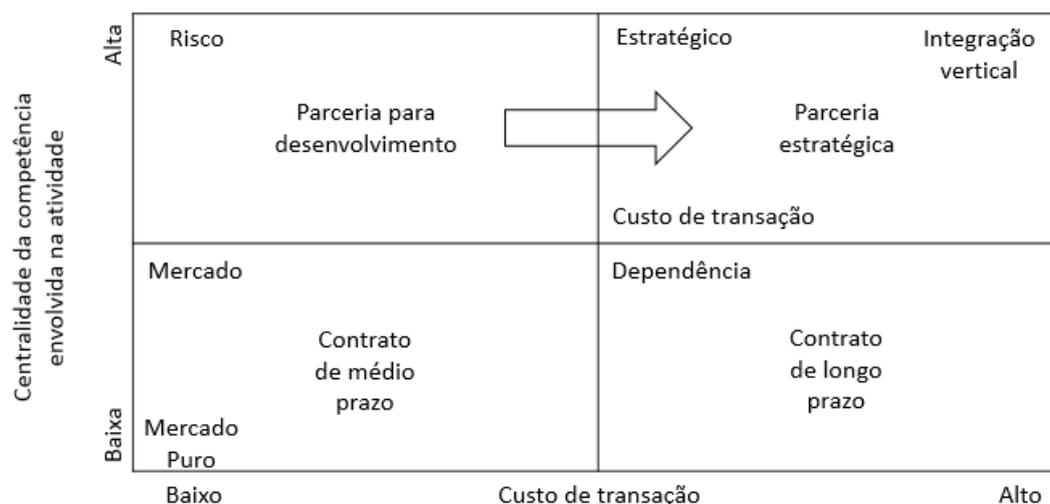
Fonte: SLACK (2009).

Ao analisar o quadro de habilidades oferecido por Slack (2009) pode-se perceber a distinção feita pelo autor nos requisitos de curto e longo prazo, na qual em curto prazo, temos características relacionadas às capacidades de rápidas respostas às mudanças que podem surgir e, em longo prazo, existe uma visão mais voltada ao desenvolvimento e fidelização dos fornecedores.

Para Slack (2009), essas características são importantes para a empresa se posicionar na hora da seleção dos fornecedores. Nesse sentido, os fatores que levam a seleção de curto prazo, tais como, qualidade de produtos e serviços, flexibilidade de entrega e de atendimento de volume demandado, custo total, capacidade de resposta entre outros ficariam ligados aos fornecedores de rápido acesso, tendo em vista que, as relações dar-se-ão de maneira mais fácil e as negociações, por vezes, menos exaustivas. Já em relação às características de longo prazo, observa-se que delas participarão uma gama de fornecedores que exigem uma maior atenção, principalmente em referência às negociações, capacidades de inovação, capacidade técnicas e operacionais e, principalmente, comprometimento de longo prazo. Por essas razões, esses fornecedores, são delimitados como passíveis de fornecimento em longo prazo.

Corrêa (2014) traz um quadro comparativo para a seleção de fornecedores, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Segmentação de Fornecedores e Tipos de Relacionamento



Fonte: CORRÊA (2014).

Observa-se nos quadrantes da Figura 1, acima, a disposição da seleção de fornecedores, assim, quatro posições são mencionadas e dispostas a seguir:

- Mercado – entende-se por mercado os fornecedores e tipos de relacionamentos mais fáceis de encontrar/lidar. Não é de grande relevância, logo, entende-se como de menor estratégico;
- Estratégico – são parceiros no qual a interdependência é grande, existe um fluxo de troca de informações confidenciais. Esses fornecedores, geralmente, necessitam um contrato de fornecimento de longo prazo e dispõem de informações referentes a produtos ou serviços confidenciais. A relação é tida como estreita e de grande relevância na estrutura estratégica da empresa;
- Dependência – muitas vezes o fornecimento de determinados insumos é relacionado a poucos ou até mesmo um único fornecedor. Embora, nem sempre, exista impacto direto nas fontes de vantagem competitiva, esses fornecedores podem ser de grande importância, uma vez que detêm algum insumo ou serviço específico;
- Risco – entende-se que esses parceiros são de risco, pois ou ainda não foram desenvolvidos definitivamente, ou ainda não existe uma relação entendida como saudável. Esse quadrante é transitório, geralmente, em busca de uma definição mais estratégica de fornecimento.

Stevenson (2001) complementa a importância do entendimento da posição do fornecedor perante a empresa, pois, para ele, a boa relação existente nesse processo é fator chave para a preservação das vantagens competitivas. Viana e Alencar (2012, p. 1) corroboram Stevenson (2001) ao argumentarem que:

A capacidade das organizações em atender as necessidades de seus clientes depende cada vez mais da qualidade dos produtos e serviços das empresas contratadas. Cresce, portanto, a necessidade de fornecedores bem qualificados e, sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais. As contrantes tornam-se mais seletivas e passam a exigir muito mais dos potenciais fornecedores. Tais exigências são traduzidas na forma de critérios de avaliação, adotados para a comparação entre diferentes candidatos.

Neste item foram apresentadas diferentes abordagens que destacam critérios e práticas que orientam o momento da seleção do fornecedor, uma vez esclarecido um melhor entendimento da posição do fornecedor e critérios adequados para sua classificação. A partir do exposto, apresenta-se a revisão teórica acerca da avaliação de desempenho de fornecedores.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Corrêa (2014) sugere que a segregação dos fornecedores seja baseada em custo de transação, ou seja, quanto maiores as frequências e custos envolvidos na relação, maiores deverão ser os critérios de análise.

Para Marinho (2001) as organizações devem proceder à coleta de dados objetivando a criação de uma estrutura de avaliação utilizável na medição de desempenho dos fornecedores. Ballou (2006) reforça tal afirmação alegando que a avaliação de fornecedores é essencial para a estrutura de *supply chain* da empresa, pois contribui para qualificar de forma estratégica os fornecedores.

Quando se fala em fator estratégico, dentro de avaliação de desempenho de fornecedores, Slack (2009) afirma que a avaliação dos fornecedores poderá agir sobre as mudanças internas e externas que poderão ocorrer. Marinho (2001) indica quatro critérios que devem ser levados em consideração durante o processo de avaliação, os quais são descritos no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Critérios de Avaliação de Fornecedores

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Qualidade	Refere-se à qualidade direta apresentada nos bens, materiais, insumos ou serviços oferecidos pelos fornecedores. Atender um padrão mínimo aceitável é fator de extrema importância, inclusive, como dito anteriormente, algumas empresas se dispõem a pagar um pouco mais pela alta qualidade apresentada pelos fornecedores de bens ou serviços.
Pontualidade	Os prazos de entrega de materiais e serviços devem sempre atender as necessidades dos solicitantes. Qualquer atraso referente a não entrega de materiais pode gerar paradas ou atrasos em produção, o que representa aumento direto no custo produtivo, por isso, a credibilidade na entrega é tida como um dos pilares de relacionamento entre compras e vendas e, também, como um dos mais importantes critérios de avaliação.
Documentação	De nada adianta um fornecedor ser capaz de atender o solicitado dentro dos prazos desejados e especificações de qualidade se não estiver em dias com suas obrigações fiscais e saúde financeira. Avaliar a documentação dos fornecedores periodicamente é um ponto a ser observado.
Quantidade	Ligada diretamente ao requisitado. As quantidades solicitadas devem ser exatamente as mesmas entregues.

Fonte: Adaptado de Marinho (2001).

Para Viana (2002) deve existir uma constante e sistemática forma de avaliação de desempenho do fornecimento de insumos e serviços. O autor propõe que existem quatro diretrizes para avaliação de fornecedores. São elas: desempenho comercial, cumprimento de prazos de entrega, qualidade do produto e desempenho do produto ou serviço. O Quadro 4 a seguir traz cada um desses critérios com as suas respectivas atribuições, conforme Viana (2002).

Quadro 4 - Atribuições de Desempenho de Fornecedores

CRITÉRIO	FUNÇÃO	APLICAÇÃO
Desempenho Comercial	Avaliar o fornecedor em relação às coletas de preços e cumprimento das condições contratuais.	Em preços – número de vezes em que o fornecedor responde positivamente a solicitação de cotação; Em contratos – observação quanto a condições de pagamento, reajustes de preços, ética comercial.
Prazo de Entrega	Avaliar o fornecedor em relação aos prazos	Cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos e atendimento as urgências

	estabelecidos para entrega de materiais ou serviços.	que possam existir.
Qualidade do Produto	Avaliar a qualidade exercida em relação aos materiais e serviços.	Avaliação da quantidade de materiais devolvidos por falta de qualidade ou de pagamento trancados em função de serviços mal executados.
Desempenho de Produto ou Serviço	Avaliação relacionada aos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores.	O fornecedor é avaliado em decorrência de desempenho insatisfatório podendo ser exercido sobre ele uma suspensão temporária ou até exclusão do quadro de fornecimento.

Fonte: Adaptado de Viana (2012).

Merli (1994) traz uma matriz de avaliação de fornecedores, com base em parâmetros técnicos, conforme a Figura 2, abaixo.

Figura 2 - Avaliação de Fornecedores – Merli (1994)

Nível Técnico \ Fatores		Fatores							Nível Lógico
		Preço	Especificações qualitativas	Desempenho qualitativo	Entregas	Capacidade do processo	Contribuição em produto ou organização	Estratégias de negócios e Gestão da Qualidade	
1	Negociação	O	O						Avaliação das saídas
2	Certificação	O	O	O					
3	Desempenho logístico	O	O	O	O				
4	Integração operacional	O	O	O	O	O			Avaliação dos processos
5	Integração de processos e dos produtos	O	O	O	O	O	O		
6	Parceria nos negócios	O	O	O	O	O	O	O	Avaliação global

Fonte: MERLI (1994).

O modelo proposto por Merli (1994) segue um propósito evolutivo. Quando analisada a Figura 2, pode-se perceber que há necessidades a serem preenchidas na busca da satisfação total do atendimento por parte dos fornecedores.

Quando a forma de relacionamento é ampliada, existe a necessidade de ampliar também a forma de avaliação e, seguindo esses critérios, os itens de “Nível Técnico” (negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios) só evoluem no campo “Fatores” (preço, especificações quantitativas, desempenho qualitativo, entregas, capacidade do processo, contribuição no produto ou organização e estratégias de negócio u gestão da qualidade) se puderem ser avaliados como tal, passando assim de simples avaliações de saídas, para avaliações de processos até chegar a uma avaliação global de fornecimento (MERLI, 1994).

Na visão de Baily (2000) independentemente da escolha dos critérios aplicados para a avaliação de desempenho de fornecedores, o setor de compras deve ser membro atuante no

processo, visto que representa o setor de maior responsabilidade na relação de compra e avaliação de fornecedores.

Como síntese, o Quadro 5 (a seguir) apresenta um resumo acerca das principais características em relação à avaliação de desempenho de fornecedores na visão dos autores referenciados anteriormente – Slack (2009), Marinho (2001), Viana (2002) e Merli (1994).

Quadro 5 - Avaliação de Desempenho por Autores

AUTOR	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE DESEMPENHO
Slack (2009)	Qualidade, rapidez, flexibilidade, custo e confiabilidade.
Marinho (2001)	Qualidade, pontualidade, documentação e quantidade.
Viana (2002)	Desempenho comercial, prazo de entrega, qualidade do produto e desempenho de produto ou serviço.
Merli (1994)	Negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios.

Fonte: Os autores (2017).

MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, com aplicação de pesquisa exploratória e qualitativa. Para Gil (2010) o estudo de caso é realizado em uma organização ou grupo, em que se busca definir um contexto; e tem por base processos analíticos que contribuem para a exploração de evidências (YIN, 2001). O caráter exploratório é explicado por Berberian (2007) que argumenta que esse tipo de pesquisa compreende a formulação de hipóteses. Além disso, tem por fundamento a versatilidade e a flexibilidade, como também o pesquisador busca uma aproximação com o objeto de estudo, pois desconhece a realidade analisada (MALHOTRA, 2009). Para Roesch (2009) a abordagem qualitativa apresenta um melhor entendimento do contexto a ser analisado, assim como melhores condições de avaliação para planos e programas.

A amostra do estudo foi composta por três funcionários da Construtora XYZ, ou seja, constitui-se pelo Gestor de Suprimentos, pelo Analista de Compras e pelo Engenheiro de Obras. Procedeu-se a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidas, que segundo Roesch (2009) é uma técnica aplicada em pesquisas qualitativas, onde se busca compreender as impressões dos entrevistados em relação a questões e situações em contextos, aplicando-se para isso perguntas abertas, que auxiliam na imersão do entrevistador ao contexto estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

AVALIAÇÃO DO FORNECIMENTO DOS INSUMOS

A avaliação dos insumos adquiridos pela Construtora XYZ ocorre juntamente ao processo de conferência das notas fiscais. Sobre os materiais, os funcionários administrativos, ao realizarem a conferência dos produtos com o pedido de compras, aceitam ou recusam a mercadoria, contudo, muitas vezes os materiais são entregues fornecidos em grandes lotes, inviabilizando a conferência unitária dos mesmos. Desse modo, a conferência acontece por amostragem. Com os materiais já entregues, os administrativos de obra, por vezes, encontram alguma não conformidade que é relatada na avaliação.

Quando se trata da execução de serviços, a avaliação acontece por meio de critérios de prazo de execução, ou seja: 1) se o fornecedor cumpriu a execução estipulada até a data estimada para emissão da nota fiscal; 2) se o fornecedor executou o serviço com qualidade esperada; e 3) se o fornecedor executou o serviço seguindo todos os critérios de segurança, além da colaboração na solução de dificuldades que possam surgir.

O método de execução de serviços exposto acima é, de forma reduzida, o processo de avaliação. Para um melhor entendimento desse processo, apresenta-se o mesmo de forma detalhada: existem dois pontos avaliativos para o fornecimento de bens de serviços - a avaliação a cada nota fiscal (materiais e serviços) e a avaliação jurídica (trata das ações trabalhistas dos empreiteiros).

A avaliação das notas fiscais acontece após o recebimento na obra, o engenheiro da obra a deve carimbar, classificar em “ruim” (quando não atende o esperado) ou “bom” (quando atende o esperado) e assinar todas as notas fiscais recebidas antes de encaminhar aos setores fiscal/financeiro. O carimbo é feito na parte de trás de cada nota fiscal e segue os critérios de avaliação de qualidade. A nota possui peso 3, dentro do critério de avaliação, e é avaliada sob dois aspectos: 1) o primeiro sendo se o material ou serviço está conforme o requisitado; e 2) se o material apresenta avarias.

A próxima nota é avaliada sob aspecto de prazo (tendo também peso 3) e é entendida pelo tempo de início e execução dos serviços ou prazo combinado de entrega do material.

O terceiro passo é a avaliação por atendimento e colaboração. Esse critério possui peso 2 e segue os seguintes aspectos: resolução de problemas apontados e cumprimento do que foi acordado. A última etapa desse processo é a avaliação de segurança, também possuindo peso 2, e é realizada com a verificação da utilização dos equipamentos de proteção individual, no caso de execução de serviços e, para materiais, se a embalagem ou acondicionamento são seguros.

Segundo o Gestor de Suprimentos (2016):

A avaliação de desempenho da Construtora XYZ ela começa com os clientes internos ou com os *stakeholders*, ou seja, com os engenheiros de obra que são os que lidam com os fornecedores contratados pelo suprimentos no dia a dia, então eles tem uma avaliação de todos os fornecedores que estão nas obras deles, eles podem dar notas 7,5 ou 2,5. Onde 2,5 é ele não estar satisfeito e que este fornecedor precisa de atenção de suprimentos e, 7,5 seria uma nota máxima dizendo que o fornecedor atende a expectativa da obra, todos os fornecedores, toda essa avaliação que é feita mensalmente nas obras é enviada para o setor de qualidade, o setor de qualidade contata o gerente de suprimentos, para que o suprimentos se posicione quais são as ações que vão ser tomadas principalmente com os fornecedores que ficaram abaixo da expectativa, o suprimento faz as ações devidas com cada fornecedor ou se entende que não se deve tomar atitude naquele momento, dá o retorno também para os clientes interno dizendo que por motivos alheios aquela notas não será tomada nenhuma definição naquele mês estrategicamente para a empresa. E frente a todos os outros, ai falando dos que estão com problemas, começa o processo com ata de reuniões na obra, depois de atas de reuniões na obra vem avaliação que mais confirma o que já está acontecendo na obra, o suprimento tem a ata de alinhamento com o suprimentos, começa a primeira notificação, daí a notificação extrajudicial quando o caso já começa a sair um pouco do bom senso e da conversa, daí tem a segunda notificação extrajudicial e a terceira notificação extrajudicial a gente leva isso para ao diretor para exclusão do fornecedor ou não.

GESTÃO DE RESULTADOS

Recebidas todas as notas de fornecedores e, também, os comentários do departamento jurídico, o time de suprimentos realiza, trimestralmente, a gestão dos resultados apresentados. Todos os anos a Construtora XYZ realiza uma festa chamada “Festa dos Empreiteiros”. É realizado um jantar-encontro no qual se realiza uma premiação (troféus) para os fornecedores que apresentaram boa classificação durante as avaliações trimestrais.

Quando o fornecedor é classificado como “ruim”, o time de suprimentos realiza uma avaliação levando em conta as características de relacionamento com esse fornecedor e se existe algum tipo de monopólio no fornecimento. A partir dessa avaliação algumas ações podem ser tomadas, dentre elas destacam-se a exclusão do quadro de fornecimento, o bloqueio temporário no fornecimento e a chamada para reunião presencial, com registro em ata, para diagnosticar as dificuldades enfrentadas pelo fornecedor no momento.

Caso um fornecedor seja excluído do quadro de fornecimento da Construtora XYZ, sua reintegração só será possível caso o Diretor de engenharias valide a sua volta através de comunicado via e-mail ao time de suprimentos, que deverá realizar todo o processo de cadastramento novamente.

PROBLEMAS COM A SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A Construtora XYZ conta com 14.887 fornecedores cadastrados atualmente, sendo que no ano de 2015 foram registradas utilização de 772 empresas, o que demonstra a utilização

de 5,2% de todo o quadro de fornecedores. Por si só esse número já apresenta um resultado considerado baixo ou ineficiente. Diante disso, o quadro abaixo (Quadro 6) traz o problema, a consequência e a sustentação teórica acerca dos achados.

Quadro 6 - Relação de problemas sobre seleção de fornecedores

Problema	Consequência	Literatura
Critérios de seleção de fornecedores	Número elevado de fornecedores dentro do sistema, o que dificulta a busca na hora de efetivar os pedidos de compras.	Todo fornecedor deve ser previamente selecionado antes do fornecimento de materiais ou serviços, ou seja, a gestão de fornecedores começa na definição de critérios e processos para sua seleção (VIANA, 2002).
		Fatores que levam a seleção de curto prazo, tais como, qualidade de produtos e serviços, flexibilidade de entrega e de atendimento de volume demandado, custo total, capacidade de resposta, já as características de longo prazo, exigem uma maior atenção, principalmente relacionadas às negociações, capacidades de inovação, capacidade técnicas e operacionais e, principalmente, comprometimento de longo prazo (SLACK, 2009)
Decisão pelo fornecedor A, B ou C	A falta de um critério que ajude o comprador a tomar a decisão de opção entre fornecedor A, B ou C, faz com que, muitas vezes, opte-se pelo fornecedor que se mantém um maior contato, assim não se distribui uniformemente os serviços ou compra de materiais, o que pode acarretar em uma desproporcionalidade nas compras ou favorecimento de um único fornecedor.	A posição financeira do fornecedor é ponto decisório para a definição de opção na hora do fornecimento de materiais ou serviços (SLACK, 2009).
Critérios de classificação de fornecedores	Não é possível, hoje, definir os fornecedores em modais tais como: fornecedor de mercado, fornecedor estratégico. A falta de critérios pré-estabelecidos dificulta essa avaliação.	Ao falar de fornecedores de mercado entende-se que são aqueles mais fáceis de encontrar/lidar. Não é de grande relevância, logo, tem menor estratégico, já nos fornecedores parceiros a interdependência é grande, existe um fluxo de troca de informações confidenciais. Esses fornecedores, geralmente, necessitam um contrato de fornecimento de longo prazo e dispõem de informações referentes a produtos ou serviços confidenciais. A relação é tida como estreita e de grande relevância na estrutura estratégica da empresa (CORRÊA, 2014).

Fonte: Os autores (2017).

PROBLEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Seguindo a estrutura do tópico anterior, o Quadro 7, abaixo, traz uma comparação entre os problemas, as consequências e o embasamento teórico para os casos presentes na Construtora XYZ.

Quadro 7 - Problemas de avaliação de desempenho de fornecedores

Problema	Consequência	Literatura
O processo de avaliação de desempenho não é conhecido por todos	Não é possível trabalhar em um processo que não se tem conhecimento.	O processo de avaliação de desempenho de fornecedores é elemento fundamental dentro de <i>supply chain</i> uma vez que os insumos ou serviços dispostos por eles, afetam toda a produção em si, por isso, qualificar os fornecedores é fator estratégico (BALLOU, 2006). Slack (2009) afirma que por ser um processo estratégico, a avaliação dos fornecedores poderá ser determinante para a reação às mudanças internas e externas que possam surgir.
Não são conhecidos todos os critérios de avaliação de desempenho	Por não saber todos os critérios de avaliação de desempenho, fica difícil o envolvimento e a participação de todas as áreas no.	Marinho (2001) indica que as empresas devem realizar coleta de dados a fim de criar uma base de avaliação que possa ser utilizada na medição de desempenho dos fornecedores. Baily (2000) indica que independentemente dos critérios escolhidos para a realização do processo de avaliação de desempenho de fornecedores, o time de compras deverá atuar como membro direto desse processo, pois entende-se que é o setor de maior responsabilidade dentro dessa relação.
Modelo atual é precário.	A falta de um modelo atual ou um modelo que segmente os fornecedores de acordo com suas classes, torna o processo difícil e, ao mesmo tempo, cria um sentimento de ineficiência.	Deve existir uma constante e sistemática forma de avaliação de desempenho do fornecimento de insumos e serviços (VIANA, 2002). Quando a forma de relacionamento é ampliada, existe a necessidade de ampliar também a forma de avaliação e, seguindo esses critérios, os itens de nível técnico (negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios) só evoluem no campo fatores (preço, especificações quantitativas, desempenho qualitativo, entregas, capacidade do processo, contribuição no produto ou organização e estratégias de negócio u gestão da qualidade) se puderem ser avaliados como tal, passando assim de simples avaliações de saídas, para avaliações de processos até chegar em uma avaliação global de fornecimento (MERLI, 1994).
Problema de gerenciamento de dados coletados	O trabalho executado concentra-se em uma única pessoa e não são percebidas as ações que se tomam com as informações definidas.	Quando o fornecedor é avaliado em decorrência de desempenho insatisfatório pode ser exercido sobre ele uma suspensão temporária ou até exclusão do quadro de fornecimento (VIANA, 2012).

Fonte: Os autores (2017).

O modelo de avaliação de desempenho de fornecedores da construtora mostra-se falho quanto à sistematização das informações das empresas fornecedoras. Nesse sentido, os três entrevistados foram unânimes ao considerarem o modelo empregado atualmente como não funcional, refletindo o pensamento coletivo na fala do gestor de suprimentos (2016):

Eu te confesso que não cheguei a filosofar muito e a pensar sobre diferentes processos de avaliação, até porque a Construtora XYZ hoje está com processo único pra todos os fornecedores, onde por diversos problemas de comunicação e de alinhamento do que deve ser avaliado ou não, ele não é tão eficaz como poderia ser, ele traz algum fruto, mas eu acho que

a gente tem muito mais caldo pra tirar desse processo de avaliação de fornecedores. Se deveria ser diferente: Se eu tivesse que te responder de pronto agora, no mundo ideal, eu te diria que sim.

A avaliação de desempenho de fornecedores da Construtora XYZ não é levada ao nível de criticidade que a empresa merece, como demonstrado através do exposto até aqui. Conforme Ballou (2006) a avaliação de fornecedores é uma ferramenta estratégica na gestão da cadeia de suprimentos, uma vez que bens e serviços que são fornecidos denotam ter impacto na cadeia de produtividade da organização.

Observando-se que o processo implementado na construtora não se faz funcional, percebe-se a necessidade de modificação nos critérios empregados para a avaliação dos fornecedores. Sendo assim, o Quadro 8 apresenta algumas sugestões de critérios a serem considerados pela Construtora XYZ, resumindo-se em segurança, prazo, qualidade e documentação.

Quadro 8 – Critérios de avaliação de desempenho para a Construtora XYZ

CRITÉRIO	SIGNIFICADO
Segurança	Entende-se que tanto bens materiais quanto serviços executados devem estar de acordo com as normas que os regem. Assim, os produtos devem apresentar a qualidade mínima estabelecida em norma e, os serviços, devem ser executados por profissionais bem treinados e conhecedores dos requisitos de segurança (equipamentos de proteção, cursos e etc.).
Prazo	Novamente, critério que serve para avaliação em ambos os tipos de fornecimento, bens ou serviços. Indica se a entrega dos materiais ocorreu conforme combinado, evitando atrasos produtivos, e se os serviços estão ou foram executados nos prazos estabelecidos durante as negociações e fechamento de contrato.
Qualidade	Outro critério considerado de utilização para bens ou serviços, liga-se diretamente a qualidade do material comprado ou da execução de um serviço. Entende-se que ao realizar o procedimento com qualidade, evitam-se custos extras com reposições ou retrabalhos.
Documentação	Com esse critério o pesquisador tem a intenção de afirmar que é necessária a entrega de laudos para fornecimento de materiais específicos, condição fiscal e legal de acordo com as leis atuais e, também, documentação trabalhista de todos os profissionais que atuam terceirizados nos canteiros de obras.

Fonte: Os autores (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve por objetivo demonstrar os problemas em relação à avaliação de fornecedores na Construtora XYZ, situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e após propor melhorias para a condução dessa avaliação. Buscou-se na literatura teorias capazes de embasar a discussão do presente artigo, logo, fundamentou-se o estudo sob a perspectiva da seleção de fornecedores e posteriormente sobre a avaliação de desempenho de fornecedores.

Mediante as entrevistas realizadas com os três entrevistados, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras, explorou-se os principais

problemas relacionados à seleção e avaliação de fornecedores. Referente ao primeiro, identificou-se que tais problemas associaram-se aos critérios de seleção de fornecedores, à decisão pelo fornecedor adequado, e aos critérios de classificação dos fornecedores. Quanto ao segundo ponto (avaliação de fornecedores) as criticidades do tópico resumiram-se ao processo de avaliação de desempenho (desconhecimento do mesmo por todos os envolvidos), ao desconhecimento dos critérios de avaliação de desempenho, à precarização do modelo de avaliação utilizado pela Construtora XYZ, e ao problema de gerenciamento dos dados coletados nas avaliações.

Indo além e como fechamento do artigo, as proposições de melhoria circundaram em quatro pontos: (i) segurança, (ii) prazo, (iii) qualidade e (iv) documentação. Sobre o primeiro aspecto, observa-se a importância da procedência dos produtos ou serviços fornecidos e do preparo dos atores envolvidos; no segundo, fala-se sobre o cumprimento dos acordos entre empresa e fornecedores, a fim de evitar falhas no fluxo dos processos; o terceiro aborda a composição dos materiais e recursos utilizados; e por fim o aspecto documentação visa estabelecer legalmente matérias relacionadas aos laudos técnicos e legislação trabalhista.

Este estudo não tem como finalidade encerrar as discussões acerca da avaliação de desempenho de fornecedores, mas instigar a reflexão da temática para futuros estudos, reforçando a importância do assunto para a otimização da qualidade logística tanto para as empresas do ramo da construção civil quanto para outros segmentos distintos.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. 1.Ed. – 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BAILY, P; et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERVERIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, H. L. **Administração de Cadeias de Suprimento e Logística: O Essencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

GENERAL MOTORS. Website da empresa. Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/chevrolet-world/news/marco-historico--gm-atinge-producao-de-dois-milhoes-de-veiculos.html>. Acesso em 05 set. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARINHO, B. de L. **Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

RENNER. Website da empresa. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/lojas-renner>. Acesso em: 06 set. 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMCHI-LEVI, D. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção**. 6.Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**: Um Enfoque Prático. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E

GESTÃO DO CONHECIMENTO COM VISTAS À CRIAÇÃO DE VANTAGENS

COMPETITIVAS: REVISÃO DE LITERATURA

Information Technology, Management Information Systems and Knowledge Management

with Views to the Creation of Competitive Advantages: literature review

Jhony Pereira Moraes¹
Sidimar Meira Sagaz²
Geneia Lucas dos Santos³
Deison Alencar Lucietto⁴

Recebido em: 09 jul. 2017

Aceito em: 10 abr. 2018

Resumo: Este artigo teve por objetivo descrever usos e aplicações de três ferramentas de gestão presentes no ambiente empresarial contemporâneo: a Tecnologia da Informação (TI), os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e a Gestão do Conhecimento (GC). Foi realizada revisão narrativa de literatura. Verificou-se que o fluxo de informações funciona como o elemento unificador entre TI, SIG e a GC. Ao possibilitarem o uso adequado de informações e de pessoas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, fomentam a criação de vantagens competitivas. Identificou-se, então, que a introdução dessas ferramentas, ao alterar processos internos e externos, contribui para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-Chave: Tecnologia da Informação. Sistemas de Informações Gerenciais. Gestão do Conhecimento. Vantagem Competitiva.

Abstract: This article aims to describe uses and applications of three management tools present in the contemporary business environment: Information Technology (IT), Information Systems Management (ISM) and Knowledge Management (KM). A narrative review of the literature was performed. It was verified that the information flow works as the unifying element between IT, ISM and KM. By enabling the proper use of

¹ Mestrando em Administração (UFRGS), Pós-graduando em Docência no Ensino Superior (Centro Universitário Leonardo da Vinci) e graduando em Administração de Empresas (UniRitter). E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

² Mestrando em Administração (UFRGS), Pós-graduando em Marketing (IMED) e graduado em Publicidade e Propaganda (UNOCHAPECÓ). E-mail: sidimarsagaz@gmail.com.

³ Doutoranda em Administração (UFRGS), Mestra em Administração (UNISUL), graduação em Psicologia (UNIARP) e Administração (UNC). E-mail: geneialucas@gmail.com.

⁴ Doutor em Saúde Pública (FIOCRUZ), Mestre em Saúde Pública (FIOCRUZ) e graduação em Odontologia (UFSM). E-mail: deisonlucietto@hotmail.com.

information and people to achieve the organizational objectives, they promote the creation of competitive advantages. It was identified, then, that the introduction of these tools, by altering internal and external processes, contributes to the development of organizations.

Keywords: Information Technology. Management Information Systems. Knowledge management. Competitive advantage.

INTRODUÇÃO

Para que empresas possam se desenvolver e atuar ativamente frente à concorrência, ampliando clientes e mercados, necessitam de informações qualificadas. O investimento em ferramentas tecnológicas de cunho informacional se faz necessário para que os processos de tomada de decisão levem ao alcance dos objetivos empresariais.

O emprego da Tecnologia da Informação (TI) envolve o uso de computadores, tecnologias de comunicações, *hardwares* e serviços para aprimorar operações, processos e promover transformações de diversas ordens (LAURINDO et al, 2001). Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), por sua vez, facilitam a tomada de decisões dos administradores (executivos), a partir de dados atualizados, dentro de uma perspectiva global (CARMO; PONTES, 1999). Já, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se essencial para o adequado manuseio da tecnologia com vistas à estratégia de mercado e à organização interna da empresa. Ela busca compreender as características do ambiente competitivo e as necessidades coletivas e individuais da organização, refletindo a coordenação de esforços em nível operacional e estratégico (TERRA, 2014).

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo verificar usos e aplicações da TI, SIG e GC enquanto ferramentas de gestão no ambiente empresarial contemporâneo visando à criação de vantagens competitivas. Ele justifica-se na medida que ainda existem dúvidas, no âmbito da gestão, sobre seus alcances e possibilidades com vistas ao aprimoramento dos processos gerenciais.

DESENVOLVIMENTO

Nesta sessão procurou-se explicar de maneira geral os temas centrais da revisão de literatura.

MÉTODO

Tratou-se de pesquisa bibliográfica do tipo revisão narrativa de literatura, considerando seu uso como adequado “para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual”

(ROTHER, 2007, p. 05).

Foram analisados dados de fontes bibliográficas (GIL, 2010) coletados em fontes de informações como livros de referência e artigos científicos, buscando-se por definições, usos, aplicações, vantagens e desvantagens da TI, dos SIG e da GC tendo em vista a criação de vantagens competitivas. A revisão foi conduzida a partir de experiências e aprendizados prévios (MINAYO, 2008).

VANTAGEM COMPETITIVA

Os primeiros relatos sobre vantagem competitiva derivam dos anos 70, onde o avanço da indústria japonesa suscitou a preocupação das organizações pela definição de um planejamento estratégico, observando o cenário competitivo que se constituía (BRITO; BRITO, 2012). Historicamente, o modelo conceitual mais difundido na área foi (e continua sendo) o *New Industrial Organization* (Nova Organização Industrial), que aborda a performance das empresas. Segundo essa concepção, as empresas devem ser estratégicas quanto às negociações, em referência a preços, publicidade, investimento, pesquisa e desenvolvimento, o que influencia o posicionamento no mercado competidor. Para isso, é essencial a construção de altas barreiras de entrada no mercado, entendendo os monopólios ou oligopólios como estruturas que maximizam a atratividade das firmas e evitam a queda da lucratividade (PORTER, 1989; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Dentro da nova organização industrial é evidenciado outro modelo, denominado estrutura-comportamento-performance. Neste modelo a performance da firma é resultante do comportamento da concorrência em termos de preços e custos, que variam conforme o comportamento da indústria. Contudo, o comportamento concorrente não o único balizador, é necessário que a firma, em sua estratégia competitiva, encontre uma posição na estrutura da indústria que a possibilite desenvolver suas forças competitivas (VIANA et al., 2016).

Além disso, Viana et al. (2016) trazem um panorama histórico sobre vantagem competitiva enquanto elemento dinâmico: a escola austríaca retrata a firma como uma estrutura de difícil imitação; alicerçada em um posicionamento inovador, com arranjos econômicos diferentes e que por isso impedem a fácil imitação pela concorrência. Já a teoria das capacidades dinâmicas estuda as “relações entre processos de decisão, as ações empreendidas e suas consequências gerenciais, em termo de formação, conservação e destruição de recursos” (VIANA et al., 2016, p. 536).

As diferenças de performances entre as empresas são originárias do entendimento de que os seus recursos são heterogêneos, o que limita a imitação pela concorrência, observando-se que as condições naturais, legais, institucionais, econômicos e organizacionais são pertinentes a realidade de cada uma (BRITO; BRITO, 2012; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O termo vantagem competitiva é estritamente associado ao aporte financeiro da

organização, como significado de desempenho superior em relação à concorrência. Contudo, a representatividade do termo está além das finanças, envolvendo, portanto, a geração de valor percebida por clientes e fornecedores através de benefícios oferecidos, do poder de barganha e do próprio relacionamento cliente-empresa (BARNEY, 1991; BRITO; BRITO, 2012; PORTER, 1985). Sendo assim, algumas das premissas da vantagem competitiva são: menor custo de produção, habilidade de provisão e a maximização de benefícios percebidos pelo público atendido (CONTO; ANTUNES JÚNIOR; VACCARO, 2016; VIANA et al., 2016). Além disso, ela necessita ser sustentável e não permitir que outras vantagens competitivas substitutas estejam disponíveis prontamente aos concorrentes (PORTER, 1989).

A geração de valor mencionada, com vistas à satisfação do cliente e melhor posicionamento mercadológico da organização, implica entender de onde esse valor é derivado (ITO et al., 2012). O valor é resultado dos atributos do produto ou serviço (funcionalidade, qualidade, preço e tempo), somado à imagem da empresa e seu relacionamento com as partes interessadas (ITO et al., 2012). Assim, as empresas que geram mais valor para seus clientes detêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes (ALMEIDA; MARCONDES, 2014; GHEMAWAT, 2007).

Por fim, entende-se que a vantagem competitiva é relacionada às respostas adaptativas das organizações ao ambiente em que elas estão inseridas e das configurações específicas de competências e recursos valiosos, raros, inegociáveis e insubstituíveis que as mesmas possuem (ALVARENGA et al., 2015; BARNEY, 1991; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011). Neste sentido, as empresas devem investigar o ambiente de atuação, conferindo as oportunidades e as possibilidades de riscos, podendo-se, então, estabelecer estratégias de curto, médio e de longo prazo – em todos os níveis e estruturas (departamental, humana e informacional) (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011; VALENTIM, 2003).

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A TI envolve o uso de computadores, tecnologias de comunicação, *hardwares* e serviços (LAURINDO et al., 2001). O seu desenvolvimento, a partir dos anos 1950, tem promovido transformações na forma como empresas são operadas (MCGEE; PRUSAK, 1994 *apud* MORAES et al., 2004). Embora, no passado, a TI fosse utilizada apenas para controlar custos de produção em empresas industriais, hoje possibilita a integração em nível mundial a partir da elaboração de novas estratégias e maneiras de relacionamento entre as empresas e seus consumidores (SILVA, 2002). Compreende-se que a TI visa o aumento da produtividade, bem como a melhoria na qualidade das tomadas de decisões pelos gestores (CINTRA et al., 2012).

De acordo com Rodrigues e Pinheiro (2005) a TI tem usos diversos: 1) possibilita a transformação de dados em informações confiáveis e atualizadas (com vistas à solução de

problemas e à tomada de decisões); 2) redesenha a estrutura da organização; 3) reduz custos; e 4) promove o uso coletivo de conhecimentos, tecnologias e meios de produção. A segurança em TI pode trazer benefícios, como a transformação no trabalho dos indivíduos, o desempenho da organização e maior produtividade, agindo para a vitalidade da empresa (PRATES; OSPINA, 2004). Por conseguinte, influência nos resultados econômico-financeiros da organização (SILVA, 2002).

Transformações nas empresas derivadas da TI “induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão” (PRATES; OSPINA, 2004, p. 12). Nessa perspectiva, a TI possibilita melhoria dos processos, reduz tempo e espaço, integra unidades de negócio e desenvolve novos perfis de gestão, podendo contribuir na qualidade, produção, análise de mercados e na comunicação com clientes e competidores (ROSSETTI; MORALES, 2007). Neste sentido, pode-se afirmar que a TI está sendo percebida como importante aliada na busca do sucesso organizacional, uma vez que possibilita crescimento e sustentabilidade empresarial (DE HAES; VAN GREMBERGEN; DEBRECENY, 2013; DEBRECENY; GRAY, 2013).

Contudo, o fato de existir TI no ambiente empresarial não é suficiente para garantir a obtenção de vantagens competitivas. Pode-se dizer que fatores como falta de conhecimento, baixa capacitação técnica, investimentos iniciais elevados e infraestrutura falha dificultam a eficiência da tecnologia (OLIVEIRA; BERTUCCI, 2003). Assim, são consideradas dificuldades para a sua operacionalização a complexidade provocada pela inovação em tecnologia e aquela oriunda do relacionamento entre ambientes externo, interno e mercados, os quais demandam acompanhamento criterioso de necessidades de clientes, mudanças de hábitos e sensibilidade de gestores, tendo em mente a instabilidade de mercados (RODRIGUES; PINHEIRO, 2005).

Em meio a tais aspectos, Júnior et al. (2005) ressaltam que é necessário haver sinergia e interação entre o planejamento estratégico e de TI nas organizações. É preciso, então, que exista interação, sinergismo e coordenação na empresa ao longo do tempo (LAURINDO et al., 2001; LUZ et al., 2016). Por conseguinte, as organizações devem estar cientes de que os benefícios reais da TI virão a médio e a longo prazo (MORAES et al., 2004).

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)

O SIG resulta da implementação da TI através do uso de computadores e telecomunicações (BALARINE, 2002), fornecendo “conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para os executivos das organizações tomarem decisões baseadas em informações estratégicas, precisas, atualizadas e em tempo hábil” (CARMO; PONTES, 1999, p. 49). Para tanto, organizam e projetam bancos de dados de macro abrangência (Contabilidade, Recursos Humanos, Finanças etc.) em informações relevantes para as tomadas de decisão, oferecendo detalhes sobre as operações da empresa (BAZZOTTI, GARCIA, 2006; OLIVEIRA, 2002; STAIR,

1998). Dentre os SIG estão o ERP (*Enterprise Resource Planning*), o *Data Mining*, o *Data Warehouse* e o CRM (*Customer Relationship Management*) (VALENTIM, 2003).

Os SIG auxiliam na coleta, processamento, armazenamento, análise e disseminação de informações de forma a atender propósitos específicos do negócio, subsidiando-se de dados e instruções (entradas) e, posteriormente, de relatórios e cálculos (saídas). Assim, contribuem para a sobrevivência das organizações (AUDY, BECKER, FREITAS, 2014; PEREZ, 2006).

Eles possibilitam aos seus usuários atividades de planejamento e desenvolvimento, como também a proposição de soluções para problemas, sejam eles operacionais, gerenciais, estratégicos (REZENDE; ABREU, 2006).

São benefícios dos SIG aos negócios: 1) elevam os níveis de eficácia e produtividade, gerando soluções e valorizando o uso do conhecimento e da informação (BAZZOTTI; GARCIA, 2006); 2) alinham as estratégias de negócios e de TI, instigando o reconhecimento recíproco das potencialidades de suas respectivas áreas entre gestores e profissionais de TI (ALBERTIN, 1996); 3) reduzem custos de operação (OLIVEIRA, 2002); 4) melhoram o processo produtivo, o fluxo de informações, os serviços oferecidos e a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002).

Entretanto, a implementação de um SIG pode apresentar algumas incongruências. Se, por um lado, ele encurta as distâncias globais entre compradores e vendedores, por outro, demanda investimentos contínuos em atualização e manutenção, podendo, ainda, envolver problemas de distribuição (BALARINE, 2002).

Mesmo diante de possíveis dificuldades, a implementação de um SIG simboliza, entre outros aspectos, a valorização do capital humano e intelectual da empresa, como também a sistematização de informações relevantes para a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais (REZENDE; ABREU, 2000). Assim, por meio dos SIG as empresas são capazes de desenvolver vantagem competitiva e, por consequência, a diferenciação no mercado.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação de conhecimento organizacional é compreendida como a habilidade de uma organização em criar conhecimento novo, de expandi-lo e de agrupá-lo a produtos, a serviços e a sistemas na organização como um todo, proporcionando o seu aprimoramento contínuo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ele é resultado de uma ação em movimento contínuo que se inicia através da aquisição e interação das pessoas com a informação, as quais potencializam e geram conhecimentos através das interpretações e do desenvolvimento de habilidades e competências (BRAUN; MUELLER, 2014).

A GC tem como princípio fundamental a gestão do capital humano e intelectual. Busca compreender as características do ambiente competitivo e as necessidades coletivas e individuais, refletindo a coordenação sistemática de esforços nos níveis operacional e

estratégico (TERRA, 2014; VALENTIM, 2003).

Tendo em vista que o conhecimento circulante nas organizações representa o principal ativo garantidor da sobrevivência dos negócios na esfera atual do mercado (BRAUN; MUELLER, 2014; MENEZES et al., 2017; SANTIAGO JR, 2014), objetiva a aplicação de estratégias com enfoque cognitivo (VALENTIM, 2003). O conhecimento dissipado cria um modelo mental para toda a organização, de forma que as ações e decisões são modeladas em comportamentos compartilhados por todos os indivíduos, com impacto na aprendizagem desses (REZENDE, 2003; TERRA, 2014).

A GC apresenta as seguintes vantagens: 1) produz resposta às demandas no mercado; 2) gera lucratividade; 3) fomenta produtividade; e 4) reduz custos do empreendimento. Dessa maneira, promove a transformação de informações internas fragmentadas em representações com significados e estruturas, acionando ações corretivas em casos de falhas e identificando oportunidades de mercado, sendo assim a base para a inteligência competitiva nas organizações (RIBEIRO et al., 2017; SANTIAGO JR., 2014; TERRA, 2014; VALENTIM, 2003).

Para realizar a GC, é necessário focar tanto na dimensão tácita (comportamental) como na dimensão explícita (estrutura e tecnologia) de modo a gerar efetividade organizacional (GARCIA; COLTRE, 2017). Ela representa uma abordagem deliberada e sistemática que utiliza o conhecimento organizacional vinculado às habilidades individuais, competências, pensamentos, inovações e ideias com o objetivo de criar uma empresa mais eficiente e efetiva (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016).

Nesse sentido, no âmbito da GC, é necessário atentar para aspectos como: 1) enquanto os colaboradores focam no aprendizado, a alta administração na definição dos campos do conhecimento; 2) ela demanda novas práticas de organização do trabalho e novas estruturas organizacionais; 3) tem foco nos ativos intangíveis (homem); 4) busca a criação de ferramentas e a prática de incentivos para o compartilhamento de conhecimento; 5) envolve o emprego de tecnologias para comunicação interna entre colaboradores (intranet, *groupware* etc.); 6) demanda mapeamento do conhecimento (TERRA, 2014).

Para tanto, é preciso que exista a definição prévia da estratégia para o aproveitamento do “patrimônio intelectual” e o monitoramento e avaliação constantes de dados com vistas ao manuseio de informações e conhecimentos (VALENTIM, 2003). A GC, então, por não estar materializada na estrutura organizacional, possibilita a criação de vantagem competitiva e dificulta a imitação por empresas concorrentes (RIBEIRO et al., 2017; SILVA, 2004).

No âmbito da GC pode-se entender, então, que a cognição é a principal habilidade das organizações, contribui para a administração de recursos estratégicos, o desenvolvimento de competências essenciais e a criação de vantagem competitiva sustentável (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

DISCUSSÃO

A pesquisa empreendida apontou usos e aplicações da TI, SIG e GC enquanto ferramentas de gestão empresarial contemporâneas.

Pode-se perceber que a introdução de uma TI, um SIG ou de uma GC promove mudanças na forma de funcionamento da empresa (PRATES; OSPINA, 2004), afetando seus processos de trabalho. Em função disso, a utilização destas ferramentas pode sofrer, inicialmente, recusa ou oposição por parte dos colaboradores.

Percebeu-se, contudo, que com o passar dos tempos as ferramentas evoluíram e passaram a exercer funções mais estratégicas (SILVA, 2002). O que pode ser explicado pela difusão de modelos de gestão mais adequados aos cenários competitivos contemporâneos, como o *New Industrial Organization*, por exemplo (BRITO; BRITO, 2012).

Foi possível observar que os usos da TI são relacionados a transformação de dados em informações confiáveis e atualizadas com vistas à solução de problemas e à tomada de decisões (RODRIGUES; PINHEIRO, 2005). Tal fato sugere que a busca pela vantagem competitiva pode perpassar pela implementação de uma TI.

Outro fato interessante diz respeito as associações das ferramentas TI e SIG ao planejamento estratégico das empresas. A TI postula a necessidade do sinergismo e a coordenação ao longo do tempo (LAURINDO et al., 2001; LUZ et al., 2016). Os SIG possibilitam aos seus usuários atividades de planejamento, desenvolvimento e proposição de soluções para problemas operacionais, gerenciais ou estratégicos (REZENDE; ABREU, 2006). A sinergia entre ambos é explicada pelo fato de que os SIG são resultados da implementação da TI (BALARINE, 2002). Assim, não há como dissociar os SIG da TI.

Percebeu-se que a GC se inicia através da aquisição e interação das pessoas com as informações (BRAUN; MUELLER, 2014) e que a mesma tem como princípio fundamental a gestão do capital humano e intelectual (TERRA, 2014; VALENTIM, 2003). Tal fato pode ser explicado pela grande relevância das pessoas enquanto recursos estratégicos na atual sociedade do conhecimento.

Observou-se a associação da GC enquanto recurso para a compreensão das características do ambiente e das necessidades coletivas e individuais (TERRA, 2014; VALENTIM, 2003), o que pode ser compreendido como fator essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações (PORTER, 1989).

Além disso, a literatura têm associado as vantagens do uso da GC a produção de respostas às demandas no mercado, geração de lucro, fomento à produtividade e redução dos custos dos empreendimentos (RIBEIRO et al., 2017; SANTIAGO JR., 2014; TERRA, 2014; VALENTIM, 2003), aos ganhos relacionados a influência da GC no desempenho e na efetividade organizacional (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016) e entre capital humano e capital

estrutural na vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA FILHO; LOPES; OLIVEIRA, 2014). Fatores estes considerados garantidores da sobrevivência dos negócios no mercado atual (BRAUN; MUELLER, 2014; MENEZES et al., 2017; SANTIAGO JR, 2014).

Estudos recentes apontam resultados positivos entre a GC e a vantagem competitiva (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016; OLIVEIRA FILHO; LOPES; OLIVEIRA, 2014). Entende-se que a GC pode influenciar o desempenho e a efetividade organizacional (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016). As organizações que possuem ambiente favorável para a criação, uso e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito têm mais possibilidades de sucesso na obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016). Além disso, resultados recentes, revelam fortes influências positivas entre capital humano e capital estrutural na vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA FILHO; LOPES; OLIVEIRA, 2014).

Para a implementação destas ferramentas fica evidente a importância de se conhecer a empresa, através de sua estrutura, recursos e processos. A inserção da empresa no mercado, seus objetivos, metas e estratégias devem ser levantados para verificar em que medida elas buscam ou necessitam de vantagens competitivas. Vale lembrar, nesse sentido, que tanto os elementos materiais quanto os imateriais (simbólicos), precisam ser apreendidos, de modo a favorecer potencialidades e minimizar as dificuldades da TI, SIG e GC em cada organização.

Tais constatações parecem estar associadas aos ideais da vantagem competitiva, uma vez que os mesmos têm por objetivo a promoção de respostas adaptativas das organizações ao ambiente em que elas estão inseridas, através de competências e recursos valiosos, raros, inegociáveis e insubstituíveis (ALVARENGA et al., 2015; BARNEY, 1991; NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Assim, defende-se que empresas façam o uso adequado e inteligente dos recursos disponíveis com vistas à criação de estratégias que levem ao aproveitamento de oportunidades. A criação de vantagens competitivas, por meio de ferramentas como TI, SIG e GC figura, então, como caminho para o posicionamento vantajoso em mercados de elevada concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de informações funciona como o elemento unificador entre o uso de computadores, tecnologias, *hardwares* e serviços (TI) e sistemas de informações, os quais facilitam tomadas de decisão (SIG) e formas de manuseio da tecnologia e das pessoas em nível operacional e estratégico (GC).

Entende-se que a TI, os SIG e a GC convergem atuando como ferramentas de gestão, atuando para o alcance dos objetivos organizacionais. Muito embora essas três ferramentas sejam de aplicação individual, com usos, vantagens e desvantagens específicos, é notável que

a integração das mesmas possibilita melhores resultados, com repercussões positivas para a criação de vantagens competitivas e para o sucesso da empresa.

Esta pesquisa contribui para o desenvolvimento organizacional uma vez que apresenta a compilação de temas relevantes ligados aos estudos da gestão e negócios, os quais ainda precisam ser mais explorados, tanto no ambiente acadêmico, quanto nas práticas empresariais. Portanto, sugere-se a realização de pesquisas empíricas sobre a relação destes conceitos.

Em se tratando de uma pesquisa do tipo revisão narrativa de literatura destaca-se como limitação o fato de que as escolhas dos estudos (livros e artigos) e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores. Assim, de modo a ampliar esta perspectiva, estimula-se o desenvolvimento de pesquisas de cunho bibliométrico, em base de dados internacionais, que possam oferecer um panorama sobre a evolução dos temas, as principais linhas de estudo, formatos de pesquisas, dentre outras informações, que possam ser úteis para propor uma agenda de pesquisa sobre estes temas.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 61-69, 1996.

ALMEIDA, M. V.; MARCONDES, R. C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 656-670, 2014.

ALVARENGA, M. A. et al. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-chegada'. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 35-44, 2017.

AUDY, J. L. N.; BECKER, J. L.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. **In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 23, p. 1-24, 1999.

BALARINE, O. F. O. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006.

BRAUN, C. A.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal

em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, 2012.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, 1999.

CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.

CONTO, S. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

CINTRA, P. F. et al. Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 10, n. 2, p. 28-52, 2012.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W.; DEBRECENY, R. S. COBIT 5 and enterprise governance of information technology: building blocks and research opportunities. **Journal of Information Systems**, Lakewood Ranch, v. 27, n.1, p. 307-324, 2013.

DEBRECENY, R. S.; GRAY, G. L. IT Governance and process maturity: a multinational field study. **Journal of Information Systems**, Lakewood Ranch, v. 27, n. 1, p. 157-188, 2013.

GARCIA; O. P. G.; COLTRE, S. M. A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 2, p. 182-203, 2017.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ITO, N. C., HAYASHI, P., GIMENEZ, F. A. O. FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JUNIOR, S. S.; FREITAS, H. M. R.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-25, 2005.

LAURINDO, F. J.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; JR, R. R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p.160-179, 2001.

LUZ, T. A. et al. Avaliação de desempenho de serviços de tecnologia da informação: identificação do estado da arte por meio de um processo de pesquisa construtivista e análise bibliométrica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p.120-140, 2016.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: editora vozes, 2008.

MENEZES, K. C. et al. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 145-159, 2017.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 413-432, 2011.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA FILHO, J. B.; LOPES, J. E. F.; OLIVEIRA, M. F. O efeito da gestão do capital intelectual na vantagem competitiva: o caso de um grupo empresarial com atuação predominante em tecnologia. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 7, n. 2, p. 89-101, 2014.

PEREZ, G. **Adoção de inovações tecnológicas: Um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 9-26, 2004.

- RIBEIRO, J. S. A. N. et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 4-17, 2017.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2000.
- REZENDE D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação: Aplicada a Sistemas de Informação Gerenciais**. Atlas, 2006.
- REZENDE, S. O. **Sistemas inteligentes: fundamentos e aplicações**. São Paulo. Manole, 2003.
- RODRIGUES, E.; PINHEIRO, A. S. **Tecnologia da informação e mudanças organizacionais**. Universidade IMES. São Caetano do Sul (SP). 2005.
- RODRIGUES, E.; PINHEIRO, M. A. S. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Revista de Informática Aplicada**, São Caetano do Sul, v. 1, n. 2, p. 101-112, 2010.
- ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007.
- SANTIAGO JR, J. R. S. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec Editora, 2014.
- SILVA, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, 2002.
- SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.
- STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- TERRA, J. C. C. (s/f). **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial!** Biblioteca Terra. Fórum Consultores, 2014.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Gramma Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.
- VIANA, F. L. E.; NETO, J. D. P. B.; AÑEZ, M. E. M.; FERNANDES, J. A. L. Fontes de obtenção de vantagem competitiva em empresas industriais: uma análise nas indústrias têxtil e de calçados do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 43, n. 3, p. 533-560, 2016.

LOGÍSTICA APLICADA NO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE OVOS COMERCIAIS

Logistics Applied in Commercial Egg Producer Process

Daiana Fatima Detofol¹

Jamir Rauta²

César Augustus Winck³

Recebido em: 09 ago. 2017

Aceito em: 08 mar. 2018

Resumo: O presente estudo refere-se à logística aplicada em uma empresa Avícola, produtora de ovos comerciais, e tem por objetivo principal propor melhorias no processo logístico de armazenamento e transporte de ovos in natura. A logística é área estratégica nas organizações, sendo indiferente o ramo de atuação desta, responsabilizando-se por processos de armazenamento, estocagem, movimentação e transporte. A cadeia de suprimentos visa garantir operações seguras e integradas à gestão estratégica e planejada, de modo a gerar redução de custos, tempo e desperdícios, buscando o aumento da rentabilidade. Empregou-se no estudo, a metodologia exploratória, em forma de estudo de caso por meio de observação, aplicação de questionário semiestruturado, e conseqüente estratificação e análise das informações obtidas. Conclui-se que em todo o processo de movimentação da empresa estudada, há a possibilidade de promover mudanças, desde que, ocorra a utilização de técnicas corretas de logística, alvejando assim, a obtenção de progresso no processo, como: redução do tempo destinado às atividades e da mão de obra, e melhoria da satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos reforçam a necessidade de melhorar a gestão dos recursos no processo produtivo, para que se consiga a obtenção de produto final com a qualidade desejada pelo mercado.

Palavras-Chave: Estratégia. Competitividade. Agronegócios. Avicultura.

Abstract: The present study refers to the logistics applied in a poultry company, commercial egg producer, and its main objective is to propose improvements in the logistic process of storage and transportation of eggs in natura. Logistics is a strategic area in organizations, being indifferent its branch of activity, being responsible for processes of storage, storage, movement and transportation. The supply chain aims to guarantee safe and integrated operations to the strategic and planned management, in order to generate reduction of costs, time and waste, seeking the increase of profitability. The exploratory methodology was used in the study, in the form of a case study through observation, application of a semi-structured questionnaire, and consequent stratification and analysis of the information obtained. It is concluded that in all the process of movement of the studied company, it is possible to promote changes,

¹ Bacharel em Engenharia de Produção; UNISEP – FEFB; daianadetofol@hotmail.com.

² Doutorando em Agronegócios (UFRGS); jamirrauta27@gmail.com.

³ Doutor em Agronegócios (UFRGS); UNOESC; cesar.winck@unoesc.edu.br.

provided that, the use of correct logistics techniques occurs, thus targeting the achievement of progress in the process, such as: activities and the workforce, and improving employee satisfaction. The results obtained reinforce the need to improve the management of resources in the production process, so that the final product can be obtained with the quality desired by the market.

Keywords: Strategy. Competitiveness. Agribusiness. Poultry farming.

INTRODUÇÃO

A logística é uma área funcional das empresas, sendo considerada estratégica, pois trata de questões relacionadas ao transporte, movimentação, estoque e armazenamento de produtos, gerando grande volume dentro dos custos operacionais, condicionado à integração das cadeias de suprimentos, onde é necessário atender aos níveis de serviço, manter o padrão de qualidade, baixos custos e visando a competitividade.

Na indústria alimentícia, o valor agregado dos produtos exerce influência nos consumidores no momento da compra. No Brasil, o consumo de ovos comerciais gira em torno de 140 unidades per capita por ano (AVISITE, 2013; ASGAV, 2015), chegando a uma produção aproximada de 37 bilhões de unidades em 2014 (ABPA, 2015). Logo, estudar e implantar logística na cadeia produtiva dos ovos *in natura* torna-se uma necessidade, pela fragilidade do produto e custos empregados para sua produção.

Nos últimos anos, o setor tem se adequado para atender às exigências do consumidor, implantando programas que elevam o padrão de qualidade dos produtos, visando à preservação do meio ambiente, promovendo sustentabilidade.

A obtenção de ovos comerciais *in natura* tem origem na criação de galinhas, seguindo normas rígidas de controle durante as operações produtivas e, ao fim do processo, entregar ao consumidor um produto dentro das exigências legais, sanitárias, e segurança alimentar. Mediante ao dito, entende-se que a logística é a visão empresarial mais adequada para coordenar o processo, obtendo os resultados planejados.

A logística como área de atuação e conhecimento humano existe há muitos anos. A literatura tradicional chama a atenção para a origem militar, e sua importância aparece desde a antiguidade (PIRES, 2007).

Neste contexto, encadeando logística com a produção de ovos comerciais, enquadram-se todos os processos, com abrangência de escopo desde a armazenagem dos ovos na granja (sala de ovos) até a recepção na planta processadora (entrepasto), cuja definição está relacionada a compreender as peculiaridades e similares de cada etapa. Para consolidar o estudo de caso, centro deste estudo, será apresentada, de forma simplificada, a aplicação e importância da logística no armazenamento e transporte de ovos *in natura*.

O trabalho se divide em objetivo geral, que visa propor melhorias no processo logístico

de armazenamento e transporte de ovos *in natura*. Para tanto, e como objetivo específico, identificar fatores que provocam perdas durante o processo de transporte e armazenagem dos ovos em uma empresa Avícola, situada na Região Sudoeste do Estado do Paraná. Para tanto, se fez vital conhecer todo o processo logístico da empresa, identificando os pontos críticos, com a ideia de aperfeiçoar o tempo de chegada de ovos no setor de entreposto (classificação de ovos).

O estudo se justifica pelo uso corrente do produto Ovo pela população em geral, pela necessidade de profissionalização da logística na empresa estudada, dificuldades encontradas nos trajetos, como estradas e rodovias mal conservadas, e o não entendimento estratégico da logística para as organizações. O conhecimento para o processo logístico contribui para evitar falhas e desperdícios, possibilitando alavancar vendas ao dispor de maior estoque, com menores ou inexistentes avarias, perdas e custos extras.

O problema proposto para este trabalho baseou-se na identificação das principais causas que afetam o processo logístico decorrente de muitas perdas no manuseio, armazenagem e transporte de ovos *in natura* comerciais. Isto porque os problemas geralmente afetam os lucros da empresa, principalmente pela demora em perceber as causas e encontrar soluções viáveis.

Apesar da tecnologia disponível em termos de transporte para as organizações, verifica-se que ainda existem gargalos a serem solucionados, como rodovias e estradas secundárias danificadas, demora na carga e descarga dos produtos e falta de acessibilidade. Além de rotas erradas, gastos excessivos com combustíveis, lubrificantes e manutenções de veículos, horas extras de colaboradores e a falta de gerenciamento na cadeia de suprimentos. Na atualidade, considera-se que a logística de estoque e transporte alcançam valores aproximados de 50 a 70% do custo logístico total.

A qualidade dos produtos e o diferencial garantem clientes (BALLOU, 2011). Diante do exposto, o problema abordado por este estudo foi: De que forma a logística pode influenciar no resultado da rotina de transporte e armazenagem de ovos comerciais *in natura*?

O estudo se concentrou entre o processo de recebimento do produto na sala de ovos da granja, até a recepção no entreposto/ processadora. Para tanto, empregou-se metodologia exploratória, em forma de estudo de caso, aplicado nas instalações da empresa Avícola, localizada no município de Francisco Beltrão, na região sudoeste do estado do Paraná. O período da pesquisa *in loco* ocorreu de agosto até outubro de 2015. sendo aplicada observação *in loco*, para avaliar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando limitações, ou não, a respeito de implicações e utilizações, através de questionário semiestruturado.

Sendo assim, o objetivo geral do presente estudo foi propor melhorias no processo logístico de transporte e armazenamento de ovos comerciais das granjas até a empresa avícola estudada.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

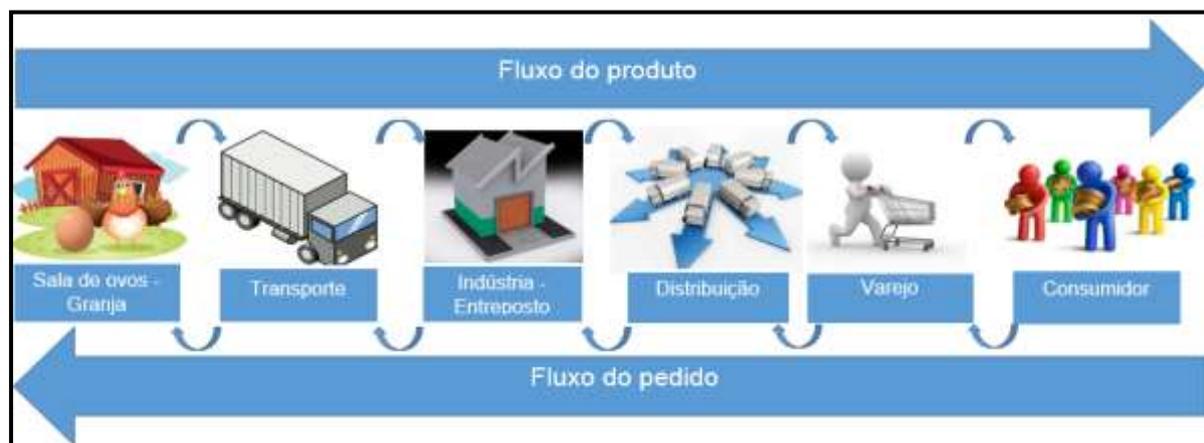
O termo "logística" e sua aplicação data da década de 1940, a partir de atividades militares. Apresentando uma evolução constante, adquiriu uma presença estratégica dentro das organizações, de maneira integrada e em comunhão com a *Supply Chain Management* – SCM, tendo por finalidade melhorar o desempenho em longo prazo das empresas como um todo (LEITE, 2003), englobando funções dentro e fora da empresa, garantindo valor para os clientes (PIRES, 2007).

A competitividade e implantação da melhoria contínua, fomentaram a aplicação de logística como gestão de materiais, armazenamento, transporte e entrega de produtos (matéria prima e acabados) em tempo hábil, local certo, maneira correta, a um custo justo.

Logística pode ser definida como a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores (MOURA, 2004; FILHO, 2007; NOVAES, 2007). Complementando, para Rodrigues (2002), o conceito de logística pode ser entendido como adquirir, manusear, transportar, distribuir e controlar eficazmente os bens disponíveis.

De modo a apresentar uma cadeia de suprimentos na prática, pelo viés da logística, optou-se por já apresentar a cadeia de produção dos ovos comerciais, assunto deste trabalho. Pode-se observar na Figura 1 o processo que inicia na granja e termina no consumidor final.

Figura 1 - Cadeia de suprimentos de ovos comerciais *in natura*.



Fonte: Os autores, 2018.

Um sistema de transporte pode ser compreendido como todas as atividades, os recursos e as demais facilidades (armazéns, depósitos e recursos de movimentação) que se relacionam à capacidade de movimentar bens numa determinada economia. Isso significa movimentar pessoas, produtos e serviços (FILHO, 2007; CHING, 2008; FLEURY, 2009).

Armazenagem pode ser definida como sendo o conjunto de atividades para manter

fisicamente estoques de forma adequada. Demanda que sejam solucionadas questões referentes à localização, ao dimensionamento da área, ao arranjo físico, à alocação dos estoques, aos projetos de docas e configuração dos armazéns, à tecnologia de movimentação interna, à estocagem e aos sistemas (BERTAGLIA, 2003; FARIA, 2003; GUARNIERI, 2006).

O MERCADO DE OVOS NO BRASIL

No Brasil a cadeia produtiva de ovos caracteriza-se pela produção de ovos *in natura* e industrializados. A produção predominante é feita no sistema de criação em aviários nas granjas, composta por produtores independentes de pequeno e médio porte (DONATO, 2009). Em 2011, cerca de 0,89% da produção brasileira de ovos foi destinada ao mercado externo, sendo 11,46% a fração de ovos processados. Fração que tende a aumentar devido à facilidade de comercialização e armazenamento de ovos (MAIA, 2013).

O sistema agroindustrial de ovos, movimenta R\$ 1.1 bilhão por ano no Brasil, sendo 23% destinado a rações, 12% aos salários e 25% à distribuição. Entretanto, possui pontos fracos, como: a relação informal entre produtores e compradores; lenta modernização; baixo crescimento; pouco investimento em pesquisas e a falta de conhecimento dos produtores.

Os principais estados brasileiros de ovos são Minas Gerais, Paraná, Rio grande do Sul, Pernambuco e São Paulo. O último é o maior produtor de ovos, com alojamento de 2,61 milhões de aves de postura, que representa 35,55% do total do Brasil (SARTÓRIO, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa construiu-se de maneira exploratória descritiva (MALHOTRA, 2001), via estudo de caso (YIN, 2001), pesquisa de campo e observação, onde foram acompanhadas as etapas do processo de produção de ovos, iniciando pela chegada do produto *in natura* na sala de ovos, seu armazenamento, empilhamento, carregamento e principalmente o transporte: entre sala de ovos (granja) até o entreposto ou processador.

A escolha da empresa deu-se por conveniência, proximidade e contato do pesquisador com os responsáveis da empresa.

Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários semiestruturados aos agentes envolvidos no processo, sendo o diretor administrativo da empresa, o responsável pelo transporte, o supervisor de produção (recebimento dos ovos na empresa), três motoristas e cinco produtores de ovos (granja). Os questionários fitavam a identificação de falhas (pontos fracos) e possíveis geradores destes problemas, caracterização do processo, da empresa e das granjas, e sugestões de melhorias.

A finalidade foi a obtenção de informações, caracterizando o grau de frequência de determinado fenômeno, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros

fenômenos (DENCKER, 2004). Em complemento, usou-se pesquisa bibliográfica e documental (BARROS e LEHFELD, 2007; PRODANOV E FREITAS, 2013).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa foco deste estudo, será chamada apenas de Avícola, iniciou suas atividades em dezembro de 1971 no Município de Francisco Beltrão, Estado do Paraná, onde está instalada atualmente. Possui 150 colaboradores diretos, e mantém uma produção média/semana de 910.000 ovos *in natura*.

Em seu portfólio encontram-se, a linha de postura: ovos orgânicos, ovos caipiras e ovos vermelhos convencionais. Comercializados para grandes redes de supermercados, como Pão de Açúcar e Wal-Mart. Por fim, a linha de corte: ovos férteis e pintainhos de um dia. Onde 100% da produção é direcionada para uma empresa parceira que industrializa e exporta a carne de frango.

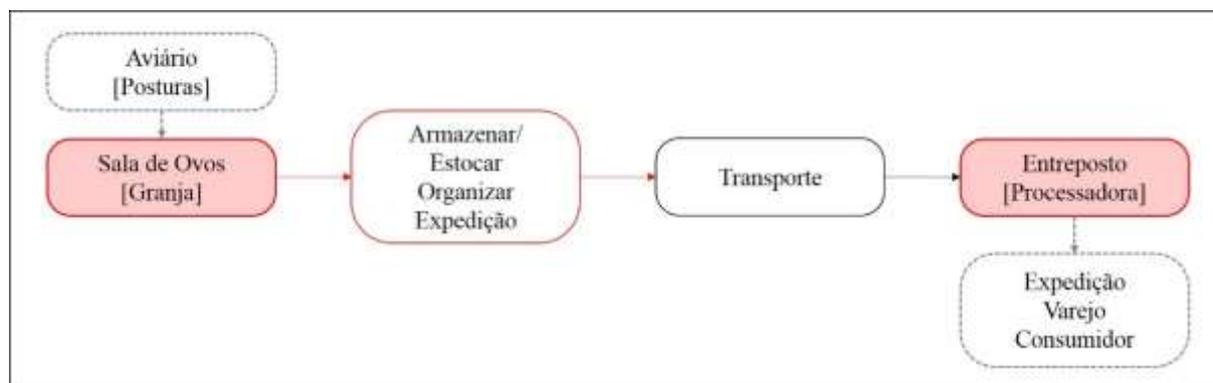
Naturalmente, a empresa possui o sistema de inspeção federal – SIF, habilitação para exportação, e possui seus processos monitorados pelo Ministério da Agricultura e Pecuária – MAPA. Igualmente, os ovos proveem de granjas inspecionadas e enquadradas no Programa Nacional de Sanidade Avícola – PNSA, e as matérias primas são produzidas de acordo com o *GlobalGap* (Sistema Integrado de Garantia da Produção) e as IT (Instruções de Trabalho).

As aves de postura são da linhagem *Shaver Brown*, recriadas em aviários de piso, e na fase de produção são mantidas em gaiolas, respeitando densidade e outros requisitos de bem-estar animal, com acompanhamento veterinário próprio da empresa. Onde os ovos são coletados ao menos três vezes ao dia e pré-classificados de forma manual. Depois, são acondicionados em bandejas, armazenados em ambiente adequado, permanecendo neste local por no máximo 48 horas até a expedição.

O processo de armazenamento dos ovos comerciais, é caracterizado por uma sala de portas que evitam a entrada de moscas, insetos e pragas (camundongos, baratas, aranhas e etc.), possuem forros e devem permitir o armazenamento dos produtos afastados do chão e paredes, além de arejadas com temperatura ambiente, onde os ovos ficam dispostos em bandejas de polpa.

O fluxograma da Figura 2, apresenta o caminho percorrido pelos ovos *in natura*, com destaque na transição entre a sala de ovos e entreposto.

Figura 2 - Fluxograma do processo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A expedição da granja para o entreposto é realizada seis vezes por semana, e os ovos devem estar preparados com a identificação de lote, data de produção e o tipo de ovo. Sendo que para ovos orgânicos a etiqueta de identificação é na cor azul, ovos convencionais na cor verde, e caipira na cor branca. Antes do envio para a expedição, deve-se analisar se os produtos estão segregados e identificados, e a altura para a expedição não deve ultrapassar 15 bandejas.

No registro de processo, as especificações da ficha de registro individual de cada produtor devem condizer com as informações recolhidas pelo motorista, contendo, quantidades de bandejas previstas e carregadas, data de produção, tipo de ovos e produtor. Somente após a conferência, o produto estará apto ao carregamento. O local para essa atividade deve ser de fácil acesso, com dimensões condizentes para o meio de transporte (caminhão baú) realizar o carregamento.

Na expedição, o carregamento é manual, onde o motorista e o produtor levam 10 (dez) bandejas por vez (Imagem 1), (fotos 1 e 2), condicionando-as em paletes (já acondicionados) dentro do baú do caminhão (foto 4), obedecendo à altura de 15 (quinze) bandejas. Entre os paletes, é colocada uma chapa de compensado fina e um papelão que fazem a separação, evitando o contato entre produto e possível quebra.

Imagem 1 - Carregamento manual de ovos – processo.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Na Imagem 2, observa-se que a movimentação do produto é realizada sobre uma “tábua de madeira” (Foto 3), prejudicando a visibilidade e podendo gerar desequilíbrio do profissional, ocasionando assim, acidentes de trabalho, uma vez que há um desnível entre o veículo e a sala de armazenamento. Outra falha é notada na foto 5, onde o carregador igualmente não tem visão total, e apoia o pé na beira da carroceria, não lhe condicionado segurança. Tais situações observadas nessa operação, demanda maior tempo entre o início e fim da atividade, podendo ir de 45 a 60 minutos, conforme os entrevistados expuseram.

O levantamento realizado mostrou que, na movimentação manual, o peso das dez bandejas é de aproximadamente 18 kg, estando dentro do recomendado que é de 60 kg (CLT, 2015).

Mediante ao constatado, melhorias se fazem necessárias, aja vista que o produtor e motorista estão expostos a problemas pela postura incorreta, monotonias, movimentos repetitivos, riscos de possíveis quedas e outros acidentes causados por imprevistos ou descuidos. Para Assunção (2006), trabalho repetitivo implica mobilização do aparelho locomotor, sendo definido em termos de força e duração na unidade de tempo. Em relação à execução de ciclos de trabalho, onde há duração inferior a 30 segundos, ocorrendo mais de uma vez durante a realização de uma tarefa, considera-se trabalho repetitivo.

Adentrando nas sugestões de melhorias, optou-se por fazer um teste piloto, criando dois ciclos de carregamento. Sendo o tradicional (manual), e o segundo utilizando-se uma paleteira manual. Para efetivação do teste, descreveu-se as atividades, que foram cronometradas durante a atividade. Os resultados podem ser constatados na Tabela 1.

Tabela 1 - Descrição operacional: Tempo. "Ciclo de trabalho"

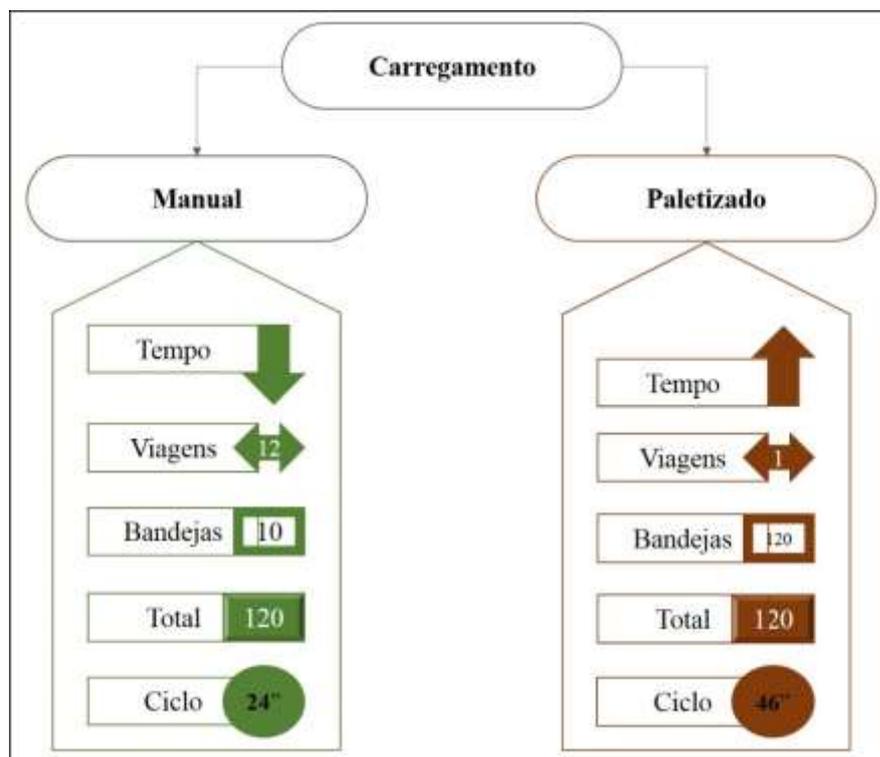
Descrição atividade – Carregamento manual de ovos	Tempo	
	Real	Prescrito
01 – Pegar bandejas sala de ovos;	02"	-
02 – Levar bandejas no caminhão;	10"	-
03 – Colocar sobre o palete;	04"	-
04 – Retornar na sala de ovos;	08"	-
05 – Fazer a limpeza do local de trabalho se necessário;	-	06'
06 – Locomoção para outra granja 20 a 60 minutos, obtendo média de		40'
Tempo total do ciclo transporte manual de ovos	24"	46'
Descrição atividade – Carregamento paletizado de ovos		
01 - Pegar palete com ovos;	10"	
02 – Levar no caminhão;	16"	
03 – Colocar no local adequado;	08"	
04 – Retornar na sala de ovos;	12"	
05 – Fazer a limpeza do local de trabalho se necessário;	-	06'
06 – Locomoção para outra granja 20 a 60 minutos, obtendo média de:		40'
Tempo total do ciclo transporte paletizado de ovos	46"	46'

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

No carregamento manual de ovos, o tempo real do ciclo de trabalho analisado foi de 24 segundos. Sendo assim, a atividade relatada é repetitiva. Já no carregamento paletizado, observa-se que o ciclo de trabalho foi de 46 segundos. Desta forma, não se caracteriza como repetitividade. Já, o tempo prescrito em ambos é de 46 minutos, e o colaborador desempenha as atividades fora do ciclo real.

Para uma melhor compreensão, a Figura 3 apresenta a relação entre os dois ciclos, onde a diferença básica, está no sistema paletizado, que realiza apenas uma viagem, evitando trabalho monótono, e evita os riscos constatados, assim como, na eliminação de possíveis ameaças a saúde e bem-estar dos carregadores e na perda dos ovos por tombamento.

Figura 3 – Framework de comparação entre os ciclos de carregamento – teste piloto.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para a empresa, o procedimento manual gera custos, pois o tempo para transportar as bandejas e a ordenação no caminhão causam lentidão no carregamento, atrasando a coleta em outras propriedades e provocando horas extras, aumentando os custos de produção.

Entendendo a importância da segurança, tanto para o funcionário, quanto para os produtos, de modo também que se diminua custos, sugeriu-se a implantação e uso do sistema de paletização na granja – sala de ovos. A ideia é usar uma paleteira manual para levar os paletes prontos - com as bandejas de ovos - da sala até o interior do caminhão.

Devido à logística de movimentação e às evoluções do transporte, a infraestrutura de transporte, no aspecto carregamento, é um fator fundamental para a redução de custos (BERTAGLIA, 2003).

Diante do proposto e dando continuidade ao projeto piloto, a empresa, juntamente com dois produtores parceiros, adaptou 2 (duas) salas de ovos para o novo modelo de carregamento. Os produtores foram treinados em relação ao acondicionamento dos ovos nas bandejas, essas nos paletes, e sobre o manuseio da paleteira.

Dos ajustes mais relevantes e necessários para o novo processo, uma das granjas ampliou a porta de acesso à sala de ovos, para a entrada e a saída da paleteira com os produtos. Na outra, foi elevado o terreno por meio de terraplanagem, a fim de nivelar a altura do furgão do caminhão com a sala de expedição.

Após a implantação do projeto piloto, identificou-se a necessidade dos produtores de permanecerem com paletes e bandejas de polpas extras, com o intuito de agilizar o processo de montagem de novos lotes, deixando a próxima carga já pronta e formalizada.

As ações supracitadas proporcionaram a diminuição em 2 (duas) horas por semana, reduzindo horas extras e tornando o processo mais eficiente. A mão de obra requerida inicialmente era de três pessoas (produtor, motorista e ajudante), passando a ser de duas pessoas (motorista e ajudante), liberando o produtor para exercer outras atividades.

A gestão de estoque da empresa e as atividades de logística resumem-se ao produto. A movimentação no novo sistema implica que seja realizado o reaproveitamento de espaços. O *layout* da sala de ovos foi alterado, adequando-o a um tamanho suficiente para o manuseio da paleteira. Com o novo sistema de paletização, o transporte das bandejas tornou-se mais rápido e fácil. A Imagem 2 mostra as adaptações realizadas na sala de ovos e a disposição no caminhão.

Imagem 2 - Sala de ovos adaptada para sistema paletizado.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com a alteração do layout, os principais ganhos foram: agilidade na disposição de estocagem dos produtos e no carregamento, e ambiente com melhor aspecto e maior espaço. Os envolvidos no processo demonstraram sentimento de bem-estar em razão da facilidade de manuseio e da economia de tempo que obtiveram na função exercida.

Considerando aspectos presentes no desempenho de atividades e rotina de trabalho,

optou-se por analisar e mensurar ganhos de produtividade. As Tabelas 2 e 3 descrevem o comparativo de tempo entre os produtores 01 e 02, que foram analisados neste estudo.

Tabela 2 - Comparativo de tempo produtor 01.

Produtor <u>01</u>	Sistemas Tempo/ minuto		Quantidade de Ovos	Diferença de Tempo	
	Manual	Paletizado	Coletas	Manual para paletizado	
	45	29	Unidades granja 10.800 360 bandejas/3 palete)	16	Minutos ↓
	46	30		16	
	48	30		18	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Para medir a eficiência do novo processo, foram analisadas suas características antes e depois da implantação, além do tempo para desempenhar as atividades. A média para o sistema manual foi de 46 minutos para o produtor 1 (Tabela 3) e 48 minutos para o produtor 2 (Tabela 4), logo a média geral é 47 minutos.

Tabela 3 - Comparativo de tempo produtor 02.

Produtor <u>02</u>	Sistemas Tempo/ minuto		Quantidade de Ovos	Diferença de Tempo	
	Manual	Paletizado	Coletas	Manual para paletizado	
	50	29	Unidades granja 10.800 360 bandejas/3 palete)	21	Minutos ↓
	47	31		16	
	48	30		18	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015.

Com a implantação do sistema paletizado, o tempo gasto diminuiu. Enquanto o produtor 1 obteve um ganho de tempo de 16 minutos, no produtor 2, foi de 18 minutos. E o trajeto entre sala de ovos e caminhão, se reduziu para uma única vez com o sistema de paletização, conforme Imagem 3.

Imagem 3 – Sistema manual e paletizado.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

De acordo com produtores e colaboradores, benefícios foram alcançados com as mudanças, como agilidade no carregamento, redução do esforço físico e repetitividade de movimentos, além de organização da sala de ovos e diminuição do número de acidentes. Ressaltaram ainda, que, antes da implementação do sistema de paletização, o motorista trabalhava até 12 (doze) horas em determinados dias da semana. Atualmente, conforme levantamento realizado trabalha-se no máximo 10 horas.

O motorista da empresa, juntamente com o ajudante, faz o transporte e a acomodação dos produtos dentro do caminhão, respeitando as normas de proteção da carga. Em seguida, o caminhão é deslocado para outra propriedade, onde repetirá o mesmo procedimento. Tal atividade foi reduzida para uma única vez.

Vale ressaltar que é um projeto-piloto. Logo, nem todas as propriedades estão adequadas ao novo sistema estrutural. Nas demais granjas, o trabalho ainda é realizado de forma manual.

Por meio do estudo, a empresa definiu que todas as granjas já cadastradas devem se adequar ao novo sistema e as que iniciaram uma nova parceria já devem dispor de estrutura condizente com o projeto indicado.

Com a análise final do projeto piloto, foi possível discernir a redução de tempo entre os sistemas manual e paletizado, de 44% no carregamento do produtor 01 e 58% no produtor 02. Portanto, conclui-se que o projeto implantado se mostrou eficaz no processo de carregamento de ovos *in natura*.

Para uma empresa cuja produção são ovos comerciais *in natura*, a logística desempenha função importante no transporte dos produtos, pois o modal rodoviário representa 65% de todo o volume transportado, conforme pesquisa realizada por Menchik (2004). Observou-se na empresa estudada, que o deslocamento percorrido entre a granja (sala de ovos) e o entreposto ocorre pela via rodoviária, sendo agravado pelas precárias condições das estradas.

A definição da rota comercial tem papel importante na cadeia de suprimentos, pois consiste em apresentar um sistema de informação que possibilita planejamento de melhor trajeto e veículo. Com a roteirização, busca-se o menor custo e maior eficácia.

Este estudo analisou as duas rotas previamente definidas para os produtores 01 e 02, que implantaram o projeto-piloto de paletização. Concluiu-se que as rotas utilizadas estão corretas, pois são de fácil acesso, com menor distância, atendendo os pré-requisitos de menor tempo, melhor rota, e menor custo de transporte.

A distância percorrida para a coleta de ovos *in natura*, entre o produtor 01 e o entreposto é de 42 km, com tempo médio de 45 minutos. Já, entre o produtor 02 e o entreposto são 58 Km, com o tempo de percurso de 1h15min.

O problema do trajeto está nas estradas rurais, onde há má conservação, excesso de buracos, declives, provocando trepidação, fatores estes que podem danificar o produto. O trajeto realizado em asfalto causa menos impactos, mas, como a pavimentação contém má formação, ocorrem problemas de vibração.

O nível de vibração sofrido pelos produtos durante o transporte depende do tamanho do lote, da qualidade da embalagem, velocidade empregada pelo condutor, aceleração, número de frenagens, tipo de suspensão do veículo e calibragem dos pneus, bem como, distância percorrida.

A roteirização, quando aplicada de forma correta, beneficia o sistema com maior agilidade. Gera redução de custos, aumenta a eficiência e a competitividade da empresa no mercado.

No entreposto, durante a recepção dos ovos, é conferida a etiqueta de identificação do lote e data de produção. A quantidade expedida e a classificação por tipo são verificadas nas fichas de registro. As perdas de ovos decorrentes do transporte representam para a empresa prejuízo. Aproximadamente 3,5% desses danos ocorrem desde a coleta na granja até a expedição do produto para o cliente final, considerando ainda que passará por outras etapas de manuseio, nas etapas de descarga, armazenamento e exposição na gôndola de supermercado.

Para o transporte, é utilizado caminhão próprio do tipo baú, cargo, não climatizado, com paredes e assoalho impermeabilizados, dimensões de 7 m de comprimento, 2,44 m de largura, 2,15 m altura, com 02 eixos. A capacidade de carregamento do caminhão é de

aproximadamente 14 paletes, sendo 180 bandejas cada, com 30 ovos, totalizando 75.600 ovos por puxe. Cada ovo com gramatura média de 60 gramas, bandejas com dimensões de 30 cm x30cm, empilhadas, as quais são distribuídas na carroceria do veículo.

Outro fator de perda observado são os danos aos elementos internos (albúmen, gema e membrana), além de quebras na casca, devido à agitação do produto durante o transporte. As condições visuais destes ovos quanto à presença de sujidades, trincas, quebras e deformações são avaliadas no ato do recebimento.

No entreposto ocorre a retirada dos paletes do caminhão com auxílio da paleteira manual. Nessa etapa, é realizada a conferência da quantidade de ovos recebidos, confrontando com a quantidade descrita em ficha de registro recebida junto com a carga. Em seguida, esses paletes seguem para a sala de recepção, onde também se conferem as etiquetas.

Após a recepção, os ovos seguem para a máquina classificadora, passando pela lavagem e secagem. Em seguida, para o setor de ovoscopia⁴. Na sequência, são pesados e encaminhados para os boxes, embalados automaticamente na embalagem primária e manualmente na secundária. Finalizando o processo, seguem para a estocagem e expedição, onde serão encaminhados ao cliente final.

Com o estudo realizado e as análises feitas, verifica-se que de nada adianta esforços na produção, se todos os setores da cadeia de suprimentos não funcionam perfeitamente.

Contudo, conclui-se que uma logística bem planejada, estudada e aplicada de forma correta garantem um excelente armazenamento, estocagem e transporte de ovos *in natura* até o ponto de distribuição, como também se diminui a emissão de fumaça, e outros impactos gerados pelo transporte, contribuindo com o meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, buscou-se inicialmente aprimorar os conhecimentos sobre a aplicação da logística na produção de ovos comerciais, mostrando a importância e impacto que as técnicas de gerenciamento logístico podem ofertar às empresas que as utilizar.

A Avícola estudada possui um processo pouco estruturado, logisticamente falando. Mesmo possuindo preocupação com a qualidade de seus produtos, fato este evidenciado pelos métodos de controles internos, além de cuidados com o meio ambiente e a satisfação dos seus clientes.

Ao aplicar este estudo, a logística na empresa Avícola passou a ter uma função administrativa, e por se dizer, estratégica, na qual foi realizada a gestão do valor do tempo, bem como o lugar dos produtos a serem armazenados e distribuídos através do meio de

⁴ Setor onde se identificam e retiram os ovos com avarias.

transporte. Tentou-se conciliar o fluxo de informações dos processos, para a movimentação dos materiais e produtos em direção aos clientes.

O modal escolhido para o transporte de ovos *in natura* é o rodoviário, devido ao sistema de carregamento na sala de ovos na propriedade produtora, à fragilidade do produto, às condições de armazenamento e ao transporte do lote da granja até o entreposto (classificação do produto, processamento e saída).

Após observações e análises, identificaram-se falhas, principalmente na transição da sala de ovos até o interior do caminhão (baú), armazenamento e transporte. Mediante as constatações, a empresa permitiu intervenções, no sentido de reestruturação do processo, por estar em situação de vulnerabilidade, podendo afetar diretamente o rendimento na atividade dos produtores, motoristas, demais colaboradores, e até mesmo da empresa como um todo.

No processo de carregamento de ovos *in natura* ocorriam falhas ocasionando perdas do produto, tempo ocioso, fadiga nos colaboradores e consequente custo para a empresa. Então se procurou propor melhorias com ações de baixo custo e melhor performance, proporcionando rentabilidade.

Assim, sugeriu-se um projeto-piloto para as atividades de carregamento e transporte de mercadorias, iniciando em duas granjas parceiras. Para tanto, necessitou-se que ambas se adequassem aos novos padrões, como organização da sala de ovos e nivelamento do terreno.

Em comum acordo, produtores e gestores da Avícola optaram por implantar um equipamento simples ao processo, chamado “paleteira manual”, a qual minimizaria esforço físico, reduziria tempo de coleta e mão de obra no processo.

Após a implantação deste projeto piloto, observou-se que o resultado foi positivo, pois todos os objetivos propostos inicialmente foram alcançados, satisfazendo as expectativas de todos os envolvidos no processo, inclusive diminuindo em média 16 minutos o tempo de carregamento, refletindo na diminuição de horas extras na empresa, diminuindo assim custos operacionais.

Através do estudo de caso, constataram-se benefícios oriundos da aplicação de logística, com destaque, a implantação de um padrão de armazenamento, estocagem, carregamento e transporte, enfatizando a inserção do sistema paletizado, sendo simples e produtivo. Vale ressaltar o ganho de tempo, a saúde dos funcionários (motoristas e ajudantes) com a redução do esforço físico, e principalmente a satisfação dos produtores e colaboradores envolvidos no processo.

Portanto, a logística quando bem aplicada, reduz custos e eleva a satisfação, aumentando o nível de serviços e a qualidade do produto final. De natureza condizente, entende-se que o objetivo geral preconcebido, foi atingido. Onde se submeteu melhorias no processo, originando ganhos de tempo e diminuição de custos para empresa Avícola. Recomenda-se para estudos futuros, a implementação do sistema de paletes baseado na

estrutura proposta neste trabalho, a qual pode ser expandida para todos os parceiros (produtores). Como também, realizar um estudo de análise da viabilidade econômica e rentabilidade com a implantação em toda a cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

- ABPA, Associação Brasileira de Proteína animal. Disponível em: <www.abpa-br.com.br>. Acesso em: 05.09.2015.
- ASGAV, Associação Gaúcha de Avicultura. Disponível em: <<http://www.asgav.com.br>>. Acesso em: 04.11.2015.
- ASSUNÇÃO, A. A. **Lesões por esforços repetitivos: Determinantes, Fatores de risco e Aspectos Ergonômicos**. Belo Horizonte: Notas de aula do III Curso de Especialização em Ergonomia da Universidade Federal de Minas Gerais, set. 2006b.
- AVISITE, A cadeia Avícola analisada do ovo ao consumidor. Disponível em: <http://www.avisite.com.br/revista/pdfs/revista_edicao32.pdf>. Acesso em: 01.10.2015
- BALLOU, R.H.; **Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S.; **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Person, 2007.
- BERTAGLIA, P. R.; **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHING, H.Y.; **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DENCKER, A. F. M.; **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2004.
- DONATO, D. C. Z.; GRANDA, E. R. S.; GARCIA, P. D.; REIS, C. B.; GAMEIRO, A. H. **A questão da qualidade no sistema agroindustrial do ovo**. In: 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre: Anais do SOBER, 2009.
- FARIA, A. C.; **Logístico, Custos. Uma abordagem na adequação das informações de Controladoria à gestão da Logística Empresarial**. São Paulo, Tese de Doutorado, USP, 2003.
- FILHO, E. R. **Transporte e modais: com suporte de TI e SI**. Curitiba: Ibpex, 2007.
- FLEURY, P.F., WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F.; **Logística empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUARNIERI, P.; **Nível de Formalização na Logística de Suprimentos da Indústria Automotiva. Análise do Caso das Montadoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

LEITE, P. R.; **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAIA, R. C.; TAVERNARI, F. C.; ALBINO, L. F. T.; LELIS, G. R.; **Tecnologias de processamento de ovos**. Revista: Avicultura Industrial, nº 02, ano 104, Ed 1219, 2013.

MALHOTRA, N. K.; **Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENCHIK, C. R. A.; Nova fase da logística no Brasil. Publicado em 24/11/2004. Disponível em: <www.ibralog.org.br>. Acesso em 01.11.2015.

MOURA A. R.; **Dicionário de Logística**. São Paulo: IMAN, 2004.

NOVAES, A. G.; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Eusevier, 2007.

PIRES, S. R. I.; **Gestão da cadeia de suprimentos: Conceitos, estratégias, práticas e casos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico**. 2ª Ed, Novo Hamburgo, Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, P. R. A.; **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

SARTÓRIO, L. A.; **Baixa Oferta**. Revista Avicultura industrial. Ano nº 06, ano 103, Ed 1212, 2012.

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi, 2º ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA PERSPECTIVA CONTRA- HEGEMÔNICA

The quality of life at work in a contra-hegemonic perspective

Mateus de Freitas Barreiro¹

Recebido em: 20 ago. 2017

Aceito em: 22 mar. 2018

Resumo: Este artigo tem o objetivo de apresentar como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode ser inserida em mercados competitivos, como o das organizações de Tecnologia da Informação (TI) que comumente tem dificuldades para reter talentos. Quando a QVT é trabalhada sob uma óptica preventiva, que se contrapõem as visões assistencialistas e hegemônicas, a QVT poderá ser uma ferramenta que interfere diretamente na motivação dos colaboradores, levando a uma maior eficiência e eficácia organizacional, sendo um dos diferenciais para o êxito nos negócios e no bem-estar dos colaboradores. Esta pesquisa visa focar especificamente a QVT à luz do método de Walton, a partir de um estudo de caso sobre uma microempresa de TI no interior do Estado de São Paulo.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Método de Walton. Tecnologia da informação.

Abstract: This article aims to present itself as the Quality of Life at Work (QVT) can be inserted in competitive markets, such as the Information Technology (IT) organizations that commonly have difficulty retaining talent. When QVT is crafted under a preventive approach, which counteracts the paternalistic and hegemonic visions, QVT can be a tool that directly affects the motivation of employees, leading to greater organizational efficiency and effectiveness, one of the advantages for success in business and well-being of employees. This research aims to focus specifically QVT the light of Walton method, from a case study of an IT microenterprise in the state of São Paulo.

Keywords: Quality of Life at Work. Walton method. Information Technology.

INTRODUÇÃO

O mercado de Tecnologia da informação (TI) está em pleno processo de expansão no Brasil, mas não há mão de obra qualificada o suficiente para preencher as vagas e serviços disponíveis no mercado. Além da concorrência entre as organizações de TI para recrutar e reter talentos, os profissionais desta área enfrentam problemas vinculados à Qualidade de Vida no

¹ Psicólogo pela PUC-Campinas em 2007, tendo sido bolsista de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Mestre em Educação pela UNESP-Marília, com bolsa de pesquisa do CNPq. Está cursando o doutorado em Educação na UNESP-Marília. E-mail: mateusfbb@gmail.com.

Trabalho (QVT), ocasionando alta rotatividade destes profissionais e prejuízos para a organização. Diante desta conjuntura atual, as organizações têm o desafio de subsidiar o bem-estar de quem trabalha, conciliando com os pressupostos de eficiência e eficácia nos serviços prestados.

Apesar da crescente produção acadêmica sobre a origem e evolução do conceito de QVT, este artigo visa vincular o conceito de QVT nas organizações que atuam na área de TI. No âmbito das organizações, constata-se que é comum a prática da QVT ser trabalhada de modo assistencialista, na qual não são contempladas as causalidades dos problemas que afetam os colaboradores, tendo em vista que a organização se abdica de uma reestruturação política em gestão de pessoas que possibilite trabalhar QVT de forma consistente (MEDEIROS, 2005).

Primeiramente, o propósito deste artigo, será o de elucidar uma breve discussão teórica acerca do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, enfatizando a importância de se trabalhar a QVT, tendo como pressuposto um paradigma de caráter preventivo, que justifica a escolha pelo método de Walton. Em seguida, será realizada a descrição da metodologia “quali-quantitativa” escolhida para a pesquisa, bem como os instrumentos adotados para proceder ao presente estudo. Por fim, apresenta-se a análise do resultado obtido na pesquisa realizada, visando melhorias consistentes para a QVT, a partir de um planejamento estratégico no setor de RH, de acordo com a realidade de uma microempresa de TI, no interior do Estado de São Paulo.

BREVE HISTÓRICO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho foram iniciados nos anos 50 percorrendo diversas fases. Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute de Londres são tidos como os precursores das pesquisas ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Na década citada, eles começaram uma série de estudos que originou a vertente sócio técnica da organização do trabalho, que visa favorecer a satisfação e o bem-estar do trabalhador. Contudo, somente na década de 60 é que o movimento se impulsionou, tendo como pressuposto básico, a necessidade de se melhorar as formas de organizar o trabalho, e com isso, minimizar os efeitos negativos sobre o trabalhador. Em 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT em decorrência da perda de competitividade das indústrias norte-americanas, que levou à investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países, que relacionavam os programas de produtividade com a QVT (TOLFO et al, 2001).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho assume diferentes abordagens ao longo de sua história, trazendo com si características multidisciplinares sobre o trabalho, que se direcionam em diferentes objetivos. Devido à amplitude e variação do conceito de QVT encontrados na literatura, alguns autores sintetizam o conceito QVT em duas abordagens: uma

clássica, de caráter essencialmente assistencialista, e outra contra-hegemônica (FERREIRA et al., 2006). A definição de QVT sob uma perspectiva assistencialista visa "adaptar o ser humano ao trabalho" por meio de práticas que visam compensar o desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável (MEDEIROS et al, 2011). Não obstante, estas práticas apenas retiram temporariamente o estímulo adverso, e mantêm os mesmos problemas que afetam a QVT dos colaboradores, o que resulta em dificuldades para adesão dos trabalhadores na cultura organizacional.

Em contraposição, ao viés assistencialista, nos últimos anos emanou uma perspectiva de QVT com uma perspectiva contra-hegemônica e preventiva. Uma abordagem preventiva deve considerar aspectos fundamentais como: cultura organizacional, em que se enquadra o Contexto de Produção de Bens e Serviços- CPBS (FERREIRA et al, 2009). Neste sentido o programa de QVT, deve ser relacionado diretamente com a estrutura organizacional para que seja possível ocorrer mudanças consistentes no clima organizacional. Portanto, o presente estudo tem como orientação a vertente de QVT em que o caráter preventivo é preconizado.

Ao analisar, a tendência mundial da livre-concorrência, as organizações no Brasil, começam a se preocupar cada vez mais com as questões envolvam a QVT. Entretanto, até os dias de hoje, o que se observa é a preponderância de programas que não alteram a estrutura organizacional, mas visam compensar ou afastar temporariamente os fatores que afetem a QVT negativamente (MEDEIROS, 2005).

A INSERÇÃO DA QVT NO ÂMBITO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da informação envolve diversos campos, como o desenvolvimento de sistemas, incluindo a análise, projeto e programação, gerenciamento de bancos de dados, segurança da informação e múltiplas formas de prestação de serviços. Há que se destacar, que a competitividade entre as organizações de Tecnologia da informação, a dificuldade para recrutar e manter esses profissionais na organização tem exigido que a gestão, desenvolva políticas voltadas à retenção de talentos, como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (MORENO, et al., 2009).

Em empresas de TI, o setor de recursos humanos tem um papel estratégico em relação aos concorrentes, pois através de um estudo da QVT, pode-se elaborar um plano de cargos e salários, voltado para retenção de talentos e redução das altas rotatividades nas organizações (CARMO, 2007).

A revisão da literatura realizada para o presente trabalho mostrou que o relacionamento entre empresa e profissionais de TI ainda carece de maiores cuidados. Ao entender como o profissional de TI está reagindo às mudanças gerais que o mercado lhes está apresentando, as empresas poderão modificar suas políticas de atração, desenvolvimento e

retenção para a área de TI. Nesse sentido, o alinhamento entre as necessidades organizacionais e as necessidades individuais dos profissionais de TI, são fatores cruciais para motivar esses indivíduos (MORENO, et al., 2009).

Os principais motivos que levam os profissionais da área de TI a trocar de emprego foram: a busca de uma melhor remuneração, problemas de relacionamento com superiores, busca de desafios e oportunidades de carreira. (ROMÃO; ARAÚJO, 2012). Devido aos vários fatores que interferem na qualidade do ambiente de trabalho, é fundamental que o gestor se comunique com os colaboradores, pois assim é possível perceber as causas da insatisfação para dar consistência aos fundamentos que nortearam as mudanças nas práticas de recrutamento e retenção de talentos na área de TI.

Lima e Teixeira (2009) então enaltecem o valor do *feedback* para avaliação e satisfação do trabalhador. A importância do *feedback*, diz respeito aos ajustes na organização em caso de dificuldades e de valorização do profissional com desempenho satisfatório. (LIMA; TEIXEIRA, 2009). Neste sentido, o paradigma da QVT adotado pelas organizações de Tecnologia da informação, poderá adotar uma visão que privilegie os aspectos profissionais que incluam a coleta de informação dos colaboradores e o *feedback*.

CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Realizou-se um estudo de caso na microempresa com o codinome “SK”, que atua no desenvolvimento de software desde 2003 no segmento de Tecnologia da informação. Fundada no interior do estado de São Paulo, a empresa começou desenvolvendo projetos personalizados para diversos segmentos da Indústria, Comércio e Prestação de Serviços. Atualmente possui produtos altamente especializados para vários segmentos, visando atender de forma clara e objetiva as necessidades dos clientes. Conta com uma equipe altamente qualificada que trabalha com as mais modernas tecnologias do mercado, sendo que a empresa SK atua hoje em mais de cinco estados brasileiros, cobrindo desde empresas do varejo até aquelas de segmentos corporativos.

METODOLOGIA

Dentre as múltiplas perspectivas de QVT encontradas na literatura, optou-se pela utilização do modelo de Walton, que é o mais adequado para atender aos aspectos regionais em se tratando de pesquisa de QVT sugerida por outros estudiosos (MEDEIROS, 2005). Este modelo utilizado na coleta de dados foi elaborado levando em consideração o contexto em que o objeto de pesquisa está inserido, aumentando as propriedades psicométricas (validade e confiabilidade) dos instrumentos para trabalhar com um paradigma de QVT de viés preventivo.

Walton dividiu os critérios de QVT em oito categorias conceituais, assim descritas:

Tabela1: Modelo de Walton para aferição da QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES QVT
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direito trabalhistas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade nos horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. REVELÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade social pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton *apud* FERNANDES (1996).

O procedimento metodológico deste estudo, utilizou dados quantitativos, com base nos indicadores de natureza mensurável que são obtidos através do método de Walton. É também de natureza qualitativa, a partir de entrevistas individuais abertas, análise de discurso, observação direta e leitura de documentos para cruzamento destes dados, possibilitando assim, maior flexibilidade para pesquisar a QVT no contexto de uma microempresa no interior

do Estado de São Paulo que apresenta menor amostragem de participantes.

A respeito do hibridismo entre o método quantitativo e qualitativo, principalmente na área de administração, esta necessidade surge de uma nova tendência de paradigma metodológico para atender plenamente as necessidades dos pesquisadores e das organizações. Essa dicotomia positivista x interpretativa, quantitativo x qualitativo, está cedendo lugar a um modelo alternativo de pesquisa, o chamado quanti-qualitativo, ou o inverso, quali-quantitativo, dependendo do enfoque do trabalho (GOMES; ARAÚJO, 2005).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados para a viabilização do presente estudo de caso, foi realizado por meio de múltiplas formas de coleta. As visitas à microempresa SK foram realizadas na forma de encontros mensais com duração aproximada de duas horas por visita, entre os meses de Julho e Novembro do ano de 2015.

Em relação à amostra selecionada para aplicação dos questionários, foram abarcados todos colaboradores que atuam na microempresa SK, exceto o Gestor. Quanto ao perfil dos funcionários, 66,66% são de sexo masculino, sendo um estagiário de TI programador e outro estagiário de TI Help Desk; e 33,34% do sexo feminino, sendo uma Auxiliar Administrativa, que está no último ano do bacharelado em Administração.

O questionário avaliou cada dimensão dos oito critérios utilizados, a partir de uma escala do tipo Likert, que pode variar de 0 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito) e 2,5 refere-se à posição de neutralidade, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 2: Média geral das respostas afirmativas

AFIRMATIVAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1-Estou satisfeito em relação ao salário recebido, tendo em vista as minhas necessidades pessoais e socioeconômicas.	2,83	1,26
2-A minha remuneração é compatível em relação aos profissionais de outras empresas que desenvolvem o mesmo trabalho do que eu.	3,00	1,09
3-Estou satisfeito em relação à remuneração recebida pelas atribuições e responsabilidades a mim conferidas.	3,50	0,59
4-Sinto-me a vontade em relação à disposição das minhas ferramentas de trabalho no local de meu trabalho.	4,66	0,57
5-A carga horária que cumpro na empresa é satisfatória.	4,66	0,57
6-A carga horária de trabalho que cumpro na empresa é suficiente para desempenhar as minhas tarefas.	4,33	0,24
7-A empresa me auxilia em minha aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos.	4,16	0,07
8-A empresa estimula o desenvolvimento de minha iniciativa e a utilização de habilidades variadas para solucionar problemas.	4,00	0,09
9-A empresa reconhece quando o meu trabalho é realizado com qualidade.	4,16	0,07

10-Sinto que tenho estabilidade no emprego.	4,66	0,57
11-Tenho oportunidade de crescimento na carreira dentro da empresa.	3,33	0,76
12-A empresa me oferece treinamentos necessários para realização do trabalho.	4,66	0,57
13-Estou satisfeito com o relacionamento estabelecido com meus colegas de trabalho.	5,00	0,91
14-Estou satisfeito com o relacionamento estabelecido com meu superior.	4,66	0,57
15-Estou satisfeito com o relacionamento estabelecido com meus clientes.	4,66	0,57
16-A empresa reconhece e cumpre os meus direitos trabalhistas	4,66	0,57
17-A empresa me permite expressar livremente os meus pensamentos sobre o trabalho.	4,16	0,07
18-Percebo que a empresa trata de forma imparcial as decisões referentes aos funcionários, sem favoritismo.	5,00	0,91
19-A empresa visa preservar a minha vida pessoal, tempo de descanso sem a interferência.	4,00	0,09
20-Procuro equilibrar o tempo dedicado ao trabalho com a minha vida pessoal.	4,33	0,24
21-A empresa preza pela estabilidade e previsibilidade de meus horários no trabalho.	5,00	0,91
22-Percebo que a empresa tem credibilidade perante aos clientes.	5,00	0,91
23-O meu trabalho é valorizado pela empresa e sociedade.	3,83	0,26
24-Percebo que a empresa investe em responsabilidade social apoiando iniciativas de projetos comunitários.	4,33	0,67
MÉDIA DAS MÉDIAS	4,09	

Fonte: Elabora pelo autor

TABELA 3: Média sobre cada critério da QVT

Critérios da QVT	MÉDIA
1.COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	3,11
2.CONDIÇÕES DE TRABALHO	4,55
3.USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	4,05
4.OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	4,21
5.INTEGRAÇÃO SOCIAL NO TRABALHO	4,77
6.CONSTITUCIONALISMO	4,60
7.TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA	4,44
8.RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	4,38

A análise dos resultados foi elaborada à luz do método de Walton, com um enfoque quali-quantitativo, que possibilitou realizar uma análise que preconizou o caráter preventivo da QVT na organização. Verifica-se que a menor pontuação obtida é proveniente do item referente à compensação justa e adequada (média 3,11). No entanto, em entrevista aberta com os estagiários da área de TI, foi relatado que “o salário de estágio sempre será bem menor

do que o do profissional de TI contratado, mas que está aprendendo muito no trabalho, bem mais do que poderia aprender em outras empresas de maior porte da região”. Ainda, em uma análise interna e externa foi constatado que a empresa remunera seus colaboradores de acordo com o mercado da região. Os estagiários de TI também recebem comissões por vendas e treinamentos.

Ao verificar o item sobre a relevância social do trabalho na vida (4,38), foi constatado, que o trabalho exercido pela auxiliar administrativa na empresa, poderia ter suas competências mais aproveitadas, como por exemplo, em relação ao uso de estratégias para resolver impasses com os clientes inadimplentes, e com isso receber uma comissão como os demais colaboradores da empresa. É fundamental que os funcionários entendam a importância de seu trabalho, e participe de outros processos da empresa, que contribuam para maior significação de seu trabalho.

Além do uso e desenvolvimento das capacidades (média 4,05), os estagiários de TI relataram na entrevista o interesse em ser contratado futuramente pela empresa SK, item que se refere à oportunidade de crescimento e segurança (média 4,21). Avaliar este item foi importante, pois a empresa SK está se preparando para expandir seus negócios, devendo estar atenta com a contratação e a retenção de talentos no segmento de TI, que é uma área onde há alta rotatividade dos profissionais.

Há que se destacar a importância para a empresa SK, em relação à questão número 11, que trata sobre o crescimento da carreira dentro da empresa (média 3,33), pois a expansão dos negócios é intrínseca a contratação e retenção de talentos. Portanto, será preciso uma reestruturação no setor de recursos humanos, uma vez que a empresa precisará ter mais profissionais de TI. A reestruturação poderá incluir um plano de cargos salários, que terá como objetivo reter e motivar os talentos identificados na organização. Esta reorganização em Gestão em Pessoas vai ao encontro da proposta de caráter preventivo e consistente do paradigma de QVT adotado na presente pesquisa.

Em relação às condições de trabalho (4,55) obteve um escore satisfatório, porém, um dos entrevistados sugeriu a possibilidade da empresa SK “investir em itens, como por exemplo, cadeiras de qualidade para proporcionar maior conforto aos funcionários”. A partir da observação direta, verificou-se que a empresa SK optou por não investir significativamente em Layout na parte interna e externa da estrutura física. Este quesito de comunicação visual é importante, pois além de tornar o ambiente de trabalho mais atrativo para a QVT no trabalho, faz com que o colaborador e clientes incorporem uma identificação com a organização.

O quesito que atingiu o escore mais alto foi o de integração social no trabalho (4,77); na observação direta e entrevistas abertas, viu-se que o relacionamento interpessoal entre os colaboradores e o Gerente é satisfatório, tornando o trabalho e espaço total da vida (4,44) muito agradável e participativo. O estilo de liderança do Gerente permite que os colaboradores

se interessem pelo trabalho, mantendo assim, os funcionários motivados e satisfeitos com a QVT.

Durante a realização do trabalho foi observado à organização do Gerente em controlar minuciosamente as diversas variáveis quantitativas sobre os processos organizacionais, bem como a preocupação em motivar os funcionários através de treinamentos, reajustes de carga horária e análises contingenciais do ambiente de trabalho que interferem na QVT. Sem dúvidas, a QVT de carácter preventivo depende muito do estilo de liderança na organização.

CONCLUSÃO

A Tecnologia da informação apresenta desafios específicos para trabalhar a QVT em diferentes organizações, como a questão da retenção de talentos e capital intelectual. Por se tratar de uma microempresa esses desafios apresentam características peculiares que requerem procedimentos metodológicos adequados para conciliar as práticas de pesquisa acadêmicas e atender a realidade organizacional.

O modelo de Walton possibilitou entender cada item da QVT separadamente, porém, em alguns momentos foi necessário recorrer à entrevista aberta para realizar perguntas de maior alcance sobre determinado item, bem como a observação direta do ambiente.

A empresa SK já demonstrava interesse pela QVT antes da realização de iniciar a presente pesquisa, o que facilitou muito a aceitação para trabalhar os aspectos que interferem na motivação dos colaboradores. Após a análise dos resultados obtidos no presente artigo, futuramente será possível evidenciar ainda mais a relevância do carácter preventivo da QVT nas organizações de Tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

CARMO, R. M. **A importância do talento humano como recurso estratégico**: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação. 2007. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade Editora Ltda, Salvador, 1996.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2006.

FERREIRA, R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de**

São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FEA/USP, 2005.

LIMA, O; TEIXEIRA, P.C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, L. F. Avaliação da Satisfação no Trabalho com o uso de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho. In: **XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Porto Alegre, Porto Alegre, RS, 2005.

MEDEIROS, L. F.; FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, n. 9, 2011.

MORENO A. et al. Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. **Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM**, v. 6, n. 3, p. 437, 2009.

ROMÃO, Maria; ARAÚJO, Tatiane. Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília-DF. **Universitas Gestão e TI**, v.2, n.2, p.17-28, jul/dez. 2012.

TOLFO, S. R.; PICCININI C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

A INSERÇÃO DAS MULHERES NO COOPERATIVISMO VIDEIRENSE

The Women Firts Step in Cooperativism Videirens

Juciele Marta Baldissarelli¹

Luiz Salgado Klaes²

Tatiane Atanásio dos Santos Bernardy³

Levi Hülse⁴

Recebido em: 18 mar. 2018

Aceito em: 18 maio 2018

Resumo: Esse estudo propõe uma reflexão sobre a inserção das mulheres no cooperativismo, tendo como objeto de estudo o Núcleo Feminino da COOPERVIL e do SICOOB, no Município de Videira em Santa Catarina. Os relatos nos mostram que a iniciativa ainda recente, já proporciona resultados impactantes no cooperativismo videirense. Esse grupo de mulheres por intermédio do cooperativismo, tem compreendido que pode ser utilizado como uma estratégia para contar com a presença cada vez maior do público feminino em estratégias de poder e decisão. O trabalho é um estudo de caso, sendo utilizado o método qualitativo descritivo e quantitativo, a partir de entrevistas semi-estruturadas. Nesse estudo de caso, pretende-se debater as formas que as participantes têm encontrado para ocupar espaços, que até pouco tempo eram ocupados apenas por homens.

Palavras-Chave: Mulheres. Cooperativismo. Igualdade.

Abstract: This study proposes a reflection about the insertion of women into cooperativism, having as object of study the COOPERVIL and SICOOB Female Center in the Municipality of Videira in Santa Catarina. The reports show us that the recent initiative, already provides shocking results in the videirense cooperativism. This group of women through cooperativism has understood that it can be used as a strategy to count on the increasing presence of the female public in strategies of power and decision. In this research, we intend to discuss the ways that the participants have found to occupy spaces, which until recently were occupied only by men.

¹ Jornalista (UNIARP). Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Professora da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. Brasil e-mail: jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com.

² Economista (UFSC – 1969). Administrador de Empresas (UFSC – 1971). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC - 2004). Professor do Curso de Economia e Relações Internacionais (UFSC). Brasil. e-mail: l.klaes@ufsc.br.

³ Economista (UFSC). Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Vale do Rio do Peixe (UNIARP - 2017). Professora da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. Brasil. e-mail: tatisbernardy@hotmail.com.

⁴ Doutorando em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI - SC, na área de concentração em Constitucionalismo, Transnacionalidade e Produção do Direito. Mestre em Ciência Jurídica pela UNIVALI. Graduado Bacharel em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2010) e graduado em História pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2006). Advogado com a OAB/SC 31.986. Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. O autor agradece ao Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP) da UNIARP pelo apoio financeiro. E-mail: levi@uniarp.edu.br.

■ **Keywords:** Women. Cooperativism. Equality.

INTRODUÇÃO

Quando se fala em igualdade de gênero está se falado com satisfação, em todos os aspectos da vida, dos direitos humanos, das mesmas oportunidades e do mesmo tratamento a ser dispensado às pessoas de ambos os sexos. Supõe que os direitos, as responsabilidades, a situação social e a acessibilidade aos recursos, às pessoas não devam ser condicionadas tendo em vista ser homem ou mulher.

Duas décadas após a IV Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim, na China, a Organização Internacional do Trabalho – OIT reconhece que ainda é preciso avançar em termos de respeito à igualdade de gênero no trabalho.

Em termos políticos, legislativos e de ratificação de normas internacionais, a OIT, uma das agências da ONU destaca um notável progresso. Em 1995, somente 126 Estados-membros da OIT haviam assinado a Convenção sobre a Igualdade de Remuneração e 122 países haviam ratificado a Convenção contra a Discriminação. Porém, esses números são agora de 171 e 172, respectivamente.

A OIT ao longo de sua existência já lançou doze Convenções que dispõem sobre a proteção da mulher e a igualdade de gênero, das quais seis foram ratificadas pelo Brasil.

Apesar de inúmeros compromissos, acordos, convenções ou tratados internacionais já firmados quanto ao princípio da igualdade de gênero, em grande parte do mundo se segue oprimindo e discriminando as mulheres postergando seus direitos humanos (proteção à maternidade, trabalho noturno, trabalho subterrâneo, discriminação, igualdade de remuneração, etc.) por distintas maneiras, que vão desde a violência contra as mulheres, até a limitação de seu acesso a educação a serviços de saúde, etc..

Também encontramos outros tipos de desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho, no que se refere à quantidade de oportunidades de emprego quanto à qualidade dos postos. Em média os homens recebem mais que as mulheres para realizar trabalhos equivalentes e os homens seguem ocupando os postos de direção e gestão. A igualdade de gênero no mundo do trabalho significa a igualdade de oportunidades, de remuneração assim como o acesso a entornos de trabalho seguros, igualdade de sindicalização, negociação coletiva, igualdade de acessos profissionais, proteção à maternidade bem como a harmonização do trabalho com a vida privada das quais são merecedores tanto o gênero masculino quanto o feminino.

Este trabalho procura apresentar resposta à pergunta: Como as empresas cooperativas podem ajudar a promover a igualdade de gênero?

As mulheres com o passar dos anos, tem trocado o título de sexo frágil e de donas de

casa, por representatividade junto a empresas, entidades e organizações. Cada vez mais verifica-se a participação feminina nos setores sociais e econômicos. No entanto, esse não é um processo recente, é algo que vem sendo construído ao longo da história da humanidade e que ainda muito tem a evoluir.

No decorrer das décadas, as mulheres têm travado uma luta incessante pela igualdade de gênero. Justamente por existir resistência e preconceito, elas ainda encontram dificuldades para acessarem cargos e posições que tradicionalmente pertencem a homens. No entanto, a história aos poucos começa a mudar e algumas mulheres tem se destacado em atividades da vida pública e privada. Esse feito ainda é alcançado por uma minoria de mulheres, que conseguem romper padrões tradicionais que foram estabelecidos pela sociedade ao longo dos anos.

Os princípios e valores cooperativos acordados internacionalmente em 1995 no Congresso da ACI em Londres, comprometem o Movimento Cooperativo com os valores da auto ajuda, da auto responsabilidade, da democracia, da igualdade, da equidade e da solidariedade. O controle democrático dos membros baseado no princípio de um membro, um voto e na inexistência de qualquer discriminação baseada em gênero, social, racial, política ou religiosa são o cerne dos valores cooperativos.

Nesse contexto, as cooperativas têm se apresentado como uma possibilidade de conquista de espaço. O presente estudo propõe identificar conquistas, que a participação das mulheres no cooperativismo tem proporcionado. Para isso, tomamos como base o Núcleo Feminino da COOPERVIL e do SICOOB de Videira.

O presente trabalho de pesquisa o qual trata de um estudo de caso, foram utilizados, o método qualitativo descritivo, com entrevista semi-estruturada aberta, observação livre e outros meios importantes, tais como confissões e depoimentos dos envolvidos na pesquisa. Para isso, foi entrevistada a Coordenadora dos Programas Sociais da COOPERVIL, Suzana Araldi Patrício. Também foi entrevistado o atual Presidente da COOPERVIL e do SICOOB de Videira, Ex-Presidente da Federação das Cooperativas Agropecuárias de Santa Catarina (FECOAGRO) e Presidente da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), Sr. Luiz Vicente Suzin.

UM POUCO DA HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o cooperativismo pode ser definido como uma doutrina que surgiu como forma de organização social para a solução de problemas econômicos e financeiros. Foi na cidade de Manchester na Inglaterra, que ele foi criado no ano de 1844. O principal movimento cooperativista ficou conhecido como “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, ou os Pobros Pioneiros de Rochdale.

Na ocasião, 28 operários tecelões, sendo a maioria homens, 27, e apenas uma mulher, fundaram a primeira cooperativa considerada moderna. Os Pioneiros de Rochdale, constituíram objetivos e implantaram uma forma de organização social do trabalho e economia da Cooperativa que ficou conhecido como os Princípios do Cooperativismo Mundial. O modelo é até hoje, considerado a base do cooperativismo autêntico.

A intenção dos 28 tecelões era a de buscar alternativas para enfrentar a crise que a Revolução Industrial causava na Inglaterra no início do Século XIX. Com o surgimento da máquina a vapor durante a Revolução Industrial, os operários estavam à mercê da pobreza e do desemprego. Eles e suas famílias, viam-se obrigados a atuarem por longas e exaustivas horas de trabalho, que muitas vezes chegavam há dezoito horas por dia. Também os operários e suas famílias, moravam em casas sem conforto algum e pagavam alto valor pelo que comiam e vestiam.

Desta forma, juntos, os tecelões começaram a guardar recursos financeiros para abrir um pequeno armazém comunitário com o objetivo de vender alimentos, roupas entre outros produtos utilizados naquela época. Foi necessário um ano de economias dos tecelões fundadores, para que o armazém fosse aberto. Depois de abertas as portas, o sistema cooperativo deu tão certo, que dentro de três anos as atividades foram ampliadas.

Através do modelo de Rochdale, é possível perceber que desde sua concepção e criação, o cooperativismo teve como objetivo não apenas questões financeiras e econômicas. Mas sim, em situações que implicavam diretamente na condição de vida que os empregados e as famílias eram submissas. O cooperativismo surgiu no auge da Revolução Industrial, como uma doutrina que buscava alcançar elevados padrões de desenvolvimento e justiça social, em uma época que se vivia uma crise socioeconômica que atingia o mundo todo.

Nos anos de 1840, trabalhadores franceses organizaram, com sucesso, algumas das primeiras cooperativas de produção de trabalhadores. Buscaram substituir, por iniciativa e responsabilidade destes os sistemas de gerenciamento hierárquico típico da Revolução Industrial. Esta abordagem espalhou-se com rapidez pelos países industrializados levada pelos sindicatos do comércio e pelos movimentos políticos das classes trabalhadoras. Até 1900, havia se tornado muito conhecido em muitos dos países da Europa e das Américas; tornou-se imediatamente uma participante bem sucedida da Revolução Industrial e uma crítica severa de suas tendências desumanizadoras (KLAES, 2005, p. 10-11).

O cooperativismo além de ser criado pelos Pioneiros de Rochdale, teve definido desde o seu começo, quais seriam os seus princípios básicos do sistema. Até a atualidade eles são respeitados e seguidos, sendo: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade. Somados aos princípios básicos, tem-se também os valores do cooperativismo: ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Os Princípios Cooperativos são o sangue que dá vida ao Movimento Cooperativo. Derivados dos Valores que têm inspirado o Movimento desde o seu início, eles moldam as estruturas e determinam as atitudes que fornecem as perspectivas distintas do Movimento. São as normas pelas quais cooperativas esforçam-se para desenvolver suas organizações cooperativas. São princípios inerentes, práticos, modelados tanto por gerações de experiência quanto pelo pensamento filosófico. São, conseqüentemente, elásticos, aplicáveis com diferentes graus de detalhe a diferentes tipos de cooperativas em diferentes situações. Acima de tudo, requerem dos cooperativistas decisões. Os Princípios são as qualidades essenciais que tornam os cooperativistas eficazes, as cooperativas distintas e o Movimento Cooperativo relevante. (KLAES, 2005, p. 18).

No Brasil o Movimento de Cooperativismo nasceu no final do Século XIX. No ano de 1889, na cidade de Ouro Preto no Estado de Minas Gerais (MG), quando foi criada a primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil. Tratava-se da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em seguida, além de Minas Gerais, nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, e Rio Grande do Sul também registraram a criação de cooperativas.

Apenas dois anos após a fundação da primeira Cooperativa de Crédito das Américas, em Quebec, no Canadá, foi constituída a primeira Cooperativa de Crédito no Brasil, em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, Município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, por iniciativa do Pe. Jesuíta Theodoro Amstadt, grande conhecedor dos problemas dos agricultores de origens alemã e italiana de então, graças às muitas viagens feitas pelo interior (KLAES, 2005, p. 99).

As empresas cooperativas podem desempenhar um papel preponderante na contribuição e consecução do empoderamento econômico e social das mulheres.

Em Videira, no meio oeste do Estado de Santa Catarina, no ano de 2015 duas cooperativas, a Cooperativa Agropecuária Videirense (COOPERVIL) e o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), se uniram para incentivar a participação das mulheres no cooperativismo. Foi criado assim, o Programa Mulheres Cooperativistas, que mais tarde passou a se chamar Núcleo Feminino do Cooperativismo do SICOOB e COOPERVIL.

A PRESENÇA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Em relação a inserção da mulher no mercado de trabalho, foi algo que ocorreu de maneira progressiva, porém com muita resistência por parte da sociedade. Elas sempre estiveram envolvidas no mundo do trabalho, seja ele doméstico ou em atividades externa ao lar, porém, nem sempre esse tipo de tarefa, era considerada pela sociedade como trabalho.

Um dos fatores históricos que marca essa busca pela igualdade em relação aos homens, foi a Revolução Industrial. O padrão adotado naquela época, proporcionou mudanças significativas no modelo de trabalho, no qual as mulheres também passaram a fazer parte.

Além dos trabalhos domésticos, cuidando de tarefas como cuidar dos filhos, da casa, fazer comida e lavar e passar roupa, elas passaram a ter jornada de trabalho nas empresas.

Era de total interesse do sistema capitalista inserir o sexo feminino como trabalhadoras nas fábricas. As mulheres passaram a ser sinônimo de mão de obra mais barata para os empresários. Elas trabalhavam tanto quanto os homens, porém recebiam menos pelas execuções das mesmas tarefas. Em muitos casos, os filhos também eram levados para as fábricas e auxiliavam em algumas atividades.

Além da vontade industrial de as inserir no trabalho nas fábricas, era uma necessidade para as famílias, pois a cada dia, a pobreza e a miséria cresciam mais. A Revolução Industrial foi um período dramático para as mulheres, contudo, deixou para elas, o interesse pela busca incessante de mais espaço e igualdade na sociedade.

Mas essa participação não ocorre de maneira igualitária, pois existe, concomitante à inserção das mulheres, uma tradicional divisão sexual do trabalho, trazida como herança cultural, na qual o trabalho feminino viria a ser apenas um complemento da renda familiar, apesar de a mulher atualmente estar desempenhando, em muitos setores, funções e tarefas que tradicionalmente pertenciam ao homem e ocupando cargos de chefia e de comando (LEAL; COTRIM, 2010, p. 399).

Se não bastasse a dupla jornada de trabalho, sendo no lar e nas empresas, as mulheres ao longo dos anos, precisaram enfrentar questões relacionadas a problemas sociais. As atividades desenvolvidas pelos homens sempre foram consideradas mais importantes pela sociedade. No entanto para Marccone (2009), não se atentar para a importância das mulheres nesse processo de trabalho é um erro, pois elas são importantes agentes de desenvolvimento social e econômico.

As mulheres constituem também a maioria da força de trabalho utilizada na agricultura, produzindo a maioria dos recursos alimentares consumidos nos países em desenvolvimento e nas economias de transição, e representam os principais agentes da segurança alimentar, do bem-estar familiar e das comunidades locais. No entanto, possuem menos de 2% das terras cultiváveis, recebem somente 1/3 da renda mundial e dificilmente são consideradas pelas estatísticas oficiais nacionais. Elas têm também menos acesso à instrução e, portanto, às posições de trabalho de alto perfil em relação a homens. (MARCONE, 2009, p. 26).

Temos visto também um forte incremento da força de trabalho feminina, que representa mais de 40% do total dos trabalhadores empregados nos países capitalistas avançados, conforme Harvey (1993). Todavia, a crescente participação feminina no mercado de trabalho não significa uma melhora nas desigualdades que permeiam a relação entre homens e mulheres, principalmente a nível salarial, percebe-se isto claramente.

Segnini (1996) analisando o processo de racionalização do trabalho no setor terciário, observa que a racionalidade capitalista – taylorismo e formas de trabalho chamada flexível – incorporam-se, tendo como conseqüências diferentes modos de controle sobre o trabalho

vivo. Conforme Segnini a uma “aproximação entre uma fração do setor industrial e o setor de serviços através de uma nova expressão da racionalidade capitalista, observada no trabalho flexível, assalariado ou não, que enfatiza a contingência, a individualidade e acrescenta ‘custos de complexidade’, face à dependência em relação à qualificação e motivação dos trabalhadores” (SEGNINI, 1996, p. 41).

O modelo japonês tem como elemento “integrante e indispensável” a terceirização. Há um processo de hierarquização entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Conforme Druck (1999):

No caso das grandes empresas: emprego vitalício; mão-de-obra mais qualificada; uma organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total e participativa, a fim de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos e qualidade para obter produtos diferenciados e de alta qualidade no mercado; níveis salariais mais condizentes com as funções assumidas; e um sindicalismo de empresa como elemento-chave de colaboração para neutralizar qualquer reação e oposição mais organizada dos trabalhadores. No caso das pequenas e médias empresas, que formam a rede de subcontratação, encontram-se todos os tipos de trabalho. Marcadas, em geral, por uma instabilidade muito grande, nessas não existe emprego vitalício, há menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho, assim como contratos irregulares e de trabalho ocasional ou parcial – em geral realizado pelas mulheres –, com padrões salariais muito mais baixos que os vigentes nas grandes corporações” (DRUCK, 1999, p. 7).

Atualmente, com o pungente crescimento do desemprego, determinada população trabalhadora se torna inútil por excesso, a esta população Marx (1989a) chama de “exército industrial de reserva”, porque gera ao capital material humano necessário às mudanças da acumulação capitalista. Esta população também exerce o papel de controle efetivo sobre a classe trabalhadora que está empregada.

A divisão sexual do trabalho, tem gerado desigualdades entre homens e mulheres tanto no âmbito profissional como no familiar. Segnini (1998b) após pesquisa realizada num banco estatal, afirma que a inclusão de mulheres como bancárias torna visível que:

- As mulheres ocupam sobretudo os cargos relacionados às operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a demandar, no contexto de aumento do volume do trabalho bancário, a partir da década de 60; e
- As mulheres bancárias são altamente escolarizadas, mais do que seus companheiros de trabalho, desta forma, detêm um significativo potencial para o desempenho das tarefas que demandam mais responsabilidade e atenção. No entanto, esse diferencial educacional não é remunerado pelo banco, já que não é explicitada sua exigência para exercer as funções apontadas (SEGNINI, 1998b, p. 184).

As mulheres passaram a ser aceitas em concursos públicos de bancos estatais a partir do final dos anos 60, gerando uma pequena melhora na discriminação que existia. Atualmente, as mulheres estão presentes em postos de direção, gerência e chefias nos bancos.

Segnini (1998b) revela que o maior número de mulheres que ocupam cargos “comissionados” no banco estatal exercem funções denominadas de “baixa chefia” (30%), e, nas funções denominadas de “média chefia” (22%), enquanto um número baixo de 4% exercem funções de “alta chefia”.

No cooperativismo, a situação não é diferente a que é registrada, por exemplo, nos bancos. Embora, tenha sido uma mulher uma das Pioneiras de Rochdale, por longos anos a presença feminina no Sistema Cooperativista foi quase nula. No entanto, diversas iniciativas têm surgido nos últimos anos, para incentivar a participação delas também nesse sistema.

O COOPERATIVISMO COMO ALTERNATIVA DE IGUALDADE

As dificuldades encontradas pelas mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho, também são percebidas no cooperativismo, aonde elas ainda são a minoria. Recentemente, as mulheres obtiveram duas grandes conquistas. Uma delas trata da entidade que representa o cooperativismo no mundo, a Aliança Cooperativa Internacional, que criou no ano de 1995 o Programa de Ação Regional para as Mulheres da América Latina e do Caribe. O objetivo foi o de fortalecer a participação das mulheres no cooperativismo.

Já a segunda conquista foi no Brasil, seguindo a mesma orientação da Aliança Cooperativa Internacional, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento lançou no ano de 2004 a COOPERGÊNERO.

[...] com o objetivo de contribuir para a construção da equidade/equilíbrio de gênero no âmbito do cooperativismo e associativismo brasileiro. O surgimento dessas iniciativas reforça a ideia da necessidade de criarmos estratégias para que as mulheres venham a ter uma participação mais igualitária nas atividades relacionadas ao cooperativismo (LEAL, COTRIM, 2010, p. 400).

O cooperativismo tem se apresentado ao longo da história da humanidade, como uma das alternativas para enfrentar as desigualdades entre sexos que são vivenciadas até a atualidade. É por meio do sistema, que elas têm encontrado uma alternativa de conquistar espaço. Esse objetivo é lembrado pela Aliança Cooperativa Internacional (AIC), a qual observa que é necessário promover oportunidades iguais nas cooperativas.

As cooperativas brasileiras tentam favorecer a participação das mulheres na qualidade de delegadas enquanto representação legal em todo o mundo, para sustentar seu crescimento profissional e vivenciar espaços autogestionários, onde a mulher consegue vislumbrar um maior reconhecimento das suas potencialidades, fortalecendo vínculos sociais rompidos em processos anteriores de exclusão (LACERDA, SANTOS 2011, p. 7).

Em 2010, o tema do 88º Dia Internacional do Cooperativismo foi “A mulher e o cooperativismo: conquistas e desafios para o empoderamento feminino”. A temática,

diretamente ligada às comemorações de quinze anos da Plataforma de Ação de Beijing (Pequim/China), documento construído na IV Conferência Mundial das Mulheres, teve como objetivo acelerar a eliminação de obstáculos que dificultam a participação ativa das mulheres em todas as esferas da vida pública e privada, mediante um envolvimento pleno e em igualdade de condições no processo de tomada de decisões econômicas, sociais, culturais e políticas.

Em 2016, o número de associados do cooperativismo no Brasil foi de 13.230.960, e desse total, a participação feminina no quadro social das cooperativas brasileiras, foi de 39%.

Para fortalecer e incentivar a adesão das mulheres ao cooperativismo, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Santa Catarina (SESCOOP), realizou até o ano de 2017, catorze encontros voltados ao público feminino. O 14º Encontro Estadual de Mulheres Cooperativistas, reuniu mais de 900 mulheres entre lideranças, cooperadas, esposas de cooperados e colaboradoras de 30 cooperativas de oito ramos de todo o Estado Catarinense. No evento, elas discutiram maneiras e formas de conseguirem cada vez mais, a sua representatividade em todos os setores.

A disputa por um lugar no setor profissional é bastante acirrada e exige empenho e dedicação. As mulheres inteligentes não estão lutando para tirar o espaço dos homens e sim para conquistar o seu espaço. Na cooperativa não é diferente, pois as mulheres dividem com os homens as mesmas atividades, participando de capacitações e buscando estar sempre atualizadas. Mesmo aquelas que não estão ligadas diretamente na rotina da cooperativa tomam parte indiretamente das atividades cooperativistas, acompanhando o desempenho de seu marido e filhos (SESCOOP, 2010, p.71-72).

Mesmo que a presença e a participação da mulher nas cooperativas, ainda sejam pequenas, a cada ano, tem-se registrado um aumento na atuação do gênero feminino no ambiente cooperativista. A Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), possui dados que retratam que a participação feminina no cooperativismo catarinense está se tornando expressiva. De acordo com a OCESEC, a participação das mulheres obteve crescimento de 11,86% em 2014. Com total de 651.422 mulheres, elas já representam 37,20% do quadro social das cooperativas e a projeção de crescimento até o fim do ano de 2015, era de 10%. Até 2008, elas representavam 26,49%, ou seja, 227.276 mulheres.

Em 2015, no meio oeste catarinense no município de Videira, a Cooperativa Agropecuária Videirense (COOPERVIL)⁵ e o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB)⁶, uniram-se para desenvolver um programa com o objetivo de incentivar a

⁵ A COOPERVIL foi fundada 8 de novembro de 1967 por um grupo de 142 produtores que tinham como intenção prosperar, por isso uniram forças e trabalharam por um bem comum defendendo os interesses da classe. Atualmente possui em seu quadro cerca de 1700 associados. A COOPERVIL hoje dispõe de uma linha variada de produtos como suínos, grãos, fábrica de rações, lojas agropecuárias, supermercado, postos de combustíveis, central de inseminação, setor de leite e uma indústria de sucos, vinhos e espumantes.

⁶ Os 23 associados da COOPERVIL formaram a Cooperativa de Crédito Rural de Videira CREDIVIL, que passou a ser

participação das mulheres no cooperativismo. Juntas as cooperativas, desenvolveram o Programa Mulheres Cooperativistas da COOPERVIL e SICOOB, que funciona sobre a supervisão do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Santa Catarina (SESCOOP), órgão vinculado à Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC).

Em Videira o grupo foi formado por inicialmente por 40 mulheres pertencentes aos quadros da COOPERVIL e do SICOOB, sendo associadas, esposas ou filhas de associados. O lançamento do Programa ocorreu em maio de 2015 e ao longo do ano, elas participaram de uma formação composta por seis módulos com dois dias de duração em cada um. Nos encontros foi abordado a Doutrina e Educação; Desenvolvimento Interpessoal e Relacionamento Familiar; Protagonismo Feminino e Liderança Cooperativista; Empreendedorismo Cooperativo; Sociedades Cooperativas e Organização do Quadro Social.

A Coordenadora dos Programas Sociais da COOPERVIL, Suzana A. Patrício⁷, explica que entre os objetivos, está a intenção estratégica de aprimorar a sustentabilidade da cooperativa e do cooperativismo ampliando os conhecimentos, estimulando a participação e organização das mulheres no quadro social das cooperativas objetivando alcançar novos níveis de desenvolvimento sustentável.

Há muito tempo nosso presidente vinha sugerindo para iniciarmos esse importante trabalho com nossas cooperadas, esposas ou filhas de cooperados. Em 2014 enviamos um ofício ao SESCOOP solicitando a implantação do Programa Mulheres Cooperativistas para o ano de 2015. A nossa solicitação foi atendida. Depois disso, realizamos o primeiro encontro a sensibilização do Programa Mulheres Cooperativistas, que tem como lema promover a sustentabilidade da cooperativa e do cooperativismo. Por meio da Educação Cooperativista e do aprimoramento dos conhecimentos necessários à melhor participação e organização das mulheres no quadro social das cooperativas. O objetivo do programa é oferecer capacitação cooperativista buscando conscientizar, preparar e organizar as mulheres para atuarem de forma comprometida e participativa no quadro social das cooperativas. Durante as etapas da formação aconteceu a proposta formativa do programa que tem como principais eixos temáticos: Cooperativismo, Liderança, Protagonismo Feminino e Organização do Quadro Social, e temos como objetivo do programa; Constituição de núcleos femininos, com projeções de potenciais cooperadas e lideranças cooperativistas; Maior envolvimento e participação ativa da mulher na cooperativa; Ampliação do comportamento empreendedor e do protagonismo feminino; Maior fidelização da família associada; Fortalecimento da identidade cooperativista e Valorização da mulher.

Depois da realização de todos os encontros, o Programa se tornou no Núcleo Feminino da COOPERVIL e do SICOOB. A Coordenadora dos Programas Sociais da COOPERVIL, Suzana A.

chamado de Banco SICOOB. O SICOOB possui no momento cerca de 19 mil pessoas associadas em Videira. A instituição oferece aos associados linhas de crédito com juros diferenciado, especialmente para custeio da agricultura.

⁷ Entrevista com a Sra. Suzana Araldi Patrício, Coordenadora dos programas sociais da COOPERVIL, realizada em 03/03/2016.

Patricio⁸, explica que a adesão ao Núcleo foi voluntária, das 40 mulheres diagnosticadas antecipadamente como possíveis participantes, 38 mulheres decidiram fazer parte.

Durante os seis encontros de formação, as mulheres recebem toda a orientação sobre o que é o cooperativismo, como ele surgiu, de que forma ele beneficia a sociedade. Proporcionamos encontros com os sócios fundadores das duas cooperativas, para que elas pudessem tirar as dúvidas e compreender esse sistema. Depois de cumpridas todas essas etapas, criamos o Núcleo Feminino da COOPERVIL e SICOOB. Para nós foi surpreendente, pois contamos com uma adesão grande entre as 40 participantes. (PATRÍCIO, 2016)

Com pouco mais de um ano desde a implantação do Programa e da instalação do Núcleo das Mulheres, as duas cooperativas, COOPERVIL e SICOOB, perceberam que os objetivos da iniciativa já começaram a ser atingidos. Entre eles, está a presença cada vez maior das mulheres em ações desenvolvidas até então apenas pelos homens nas cooperativas.

No final do ano de 2015, ocorreu a assembleia do SICOOB e cinco das nossas participantes foram eleitas como delegadas do SICOOB, que é uma forma de liderança dentro da cooperativa. Até então, esse era um ambiente ocupado pelos homens e após essa formação percebemos que começa a mudar, com o interesse e conseqüentemente com a participação de mulheres que fazem parte desse núcleo⁹.

Faz-se necessário pontuar, que a atuação das mulheres no cooperativismo do município de Videira deve ser ainda mais presente a partir do ano de 2017. No planejamento das atividades realizado no final de 2016, as participantes elencaram diversas ações em que pretendem se fazer presentes.

Elas vão auxiliar em várias atividades que contam com a presença da COOPERVIL e do SICOOB. Podemos citar como exemplo, na Pastoral da Saúde em um tradicional almoço vegetariano que acontece todos os anos. Outra atividade prevista é a participação no Clube da Bezerra, um evento importante no município para os criadores de gado. No dia do cooperativismo no mês de julho elas também vão auxiliar na programação. Elas estão preparadas para nos auxiliar nos quadros sociais das cooperativas. Enfim, além disso, haverá momentos de capacitações e formações e diversas outras atividades em que as mulheres vão estar presentes¹⁰.

Durante a pesquisa, constatou-se que tanto a COOPERVIL quanto o SICOOB, não pretendem no ano de 2017 proporcionar a formação de um novo Núcleo de Mulheres, por entenderem que há a necessidade de fortalecer a presença dessas 38 participantes nas ações cooperativistas. No entanto, as cooperativas, demonstram que tão logo esse fortalecimento seja concretizado, existe a previsão de que um grupo deverá ser formado.

No entendimento do Presidente do Conselho Administrativo, tanto da COOPERVIL

⁸ Entrevista com a Sra. Suzana Araldi Patrício, Coordenadora dos Programas Sociais da COOPERVIL, realizada em 03/03/2016.

⁹ Entrevista com a Sra. Suzana Araldi Patrício, Coordenadora dos Programas Sociais da COOPERVIL, realizada em 03/03/2016.

¹⁰ Entrevista com a Sra. Suzana Araldi Patrício, coordenadora dos programas sociais da COOPERVIL, realizada em 03/03/2016.

quanto do SICOOB, Luiz Vicente Suzin⁷, embora os resultados sejam satisfatórios, ambas as cooperativas deveriam ter iniciado antes, esse processo de inserção das mulheres no cooperativismo.

A mulher foi um tanto até esquecida na área do cooperativismo, antes não víamos a presença delas em uma assembleia. Agora isso está mudando depois que a OCESC despertou essa necessidade nas cooperativas. Percebemos que aconteceu uma evolução grande em todos os ramos de cooperativas de Santa Catarina e as mulheres auxiliam muito no crescimento das cooperativas¹¹.

Para o Presidente do Conselho Administrativo da COOPERVIL e do SICOOB Luiz V. Suzin, a participação das mulheres no cooperativismo passou a ser uma necessidade, pois o mesmo entende que o sucesso da subsistência do sistema, dependerá também da maneira como elas irão conduzir essa representatividade.

Com a participação das mulheres no cooperativismo, os jovens também são atraídos. Pois as mães sabem muito bem como conduzir os filhos para o caminho correto. Se elas participam de cooperativas é automático a participação dos filhos também em algumas atividades. E sabemos que são os jovens que irão dar sequência no sistema¹².

Nesse sentido, também as duas cooperativas desenvolvem em Videira o Programa COOPERJOVEM nas escolas. O programa também é desenvolvido com a supervisão do SESCOOP e tem a finalidade de inserir os jovens de ambos os sexos no contexto do cooperativismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo nasceu ao longo da história como uma necessidade dos menos favorecidos para enfrentarem problemas financeiros e sociais. A ideia inicial, que era considerada uma audácia para aquela época, deu certo e não parou de crescer. Atualmente está presente em todo o mundo.

Depois da IIª Guerra Mundial, a mulher saiu de casa, conquistou seu lugar no mercado de trabalho, ascendeu aos cargos de assessoramento e comando nas empresas, universidades, associações, sindicatos, cooperativas e outras organizações humanas e nunca mais parou na sua incessante busca por espaço, respeito e reconhecimento. Esse fenômeno da história e da sociologia tem ocorridos em todos os quadrantes continentais, mas, em cada um deles o mesmo se apresenta em distintos estágios.

⁷ Entrevista com a Sr. Presidente do Conselho Administrativo da COOPERVIL e do SICOOB Luiz Vicente Suzin, realizada em 03/03/2016 na cidade de Videira.

¹¹ Entrevista com a Sr. Presidente do Conselho Administrativo da COOPERVIL e do SICOOB Luiz Vicente Suzin, realizada em 03/03/2016 na cidade de Videira.

¹² Entrevista com a Sr. Presidente do Conselho Administrativo da COOPERVIL e do SICOOB Luiz Vicente Suzin, realizada em 03/03/2016 na cidade de Videira.

Desde que teve início a Década da Mulher, em 1975, se tem realizado esforços com o objetivo de integrar as mulheres ao processo de desenvolvimento assim como também a participação do gênero feminino nesse processo. Ao longo dos anos muito foi reflexionado a respeito dos conceitos de integração e participação feminina que teve distintas aplicações e implicações para aqueles que trabalham com a mulher do setor primário.

No cooperativismo brasileiro, cada vez mais tem havido conquistas, porém não concessões.

As cooperativas se tornaram o novo campo de expressão e realização das mulheres. As cooperativas são organizações dinâmicas nas quais interagem homens e mulheres das mais distintas profissões e setores da economia. Embora seja um ambiente majoritariamente masculino, as mulheres estão conquistando espaços, voz, voto e cargos de comando.

A forma mais utilizada e aplicada para viabilizar a integração e a participação do gênero feminino tem sido via as empresas associativas de produção.

A verdade é que as cooperativas estão, realmente, abrindo espaços para elas. Dirigentes e cooperados desejam a permanente participação da mulher nas assembleias, nos comitês, nos grupos de estudo, nos cursos e treinamentos e nos quadros diretivos. Essa postura é o resultado das mudanças do papel social e econômico da mulher, que ganha cada vez mais expressão no Brasil contemporâneo, sendo inexorável que ela assuma atividades cada vez mais relevantes e ocupe cargos de maior complexidade.

Em Santa Catarina o Cooperativismo em 2016, contava com cerca de 2.3 milhões de associados, dos quais 850 mil são mulheres.

No Município de Videira o cooperativismo já é praticado há anos, sempre com uma tímida presença feminina. Até então, vinha sendo um ambiente ocupado em sua maior parte por homens. Sem sombras de dúvidas, a iniciativa pioneira das cooperativas COOPERVIL e SICOOB em se unirem em prol das mulheres, está sendo um grande diferencial na história do sistema. Mesmo que ainda no primeiro ano do Núcleo de Mulheres, já é possível perceber que a iniciativa começa a proporcionar os primeiros resultados.

Os objetivos iniciais da iniciativa, tratam do fortalecimento do cooperativismo e da adesão cada vez maior das mulheres ao cooperativismo. Desta forma, também em Videira, as mulheres encontram no cooperativismo uma oportunidade de conquistarem espaço junto à sociedade e de serem ouvidas e consultadas em processos que envolvam decisões.

Em Santa Catarina e por não dizer no Brasil, as mulheres já estão presidindo cooperativas e conduzindo-as ao caminho do desenvolvimento sustentável, valendo-se de estratégias para o desenvolvimento do capital humano, com tranquilidade de quem sabe que o sucesso advém da perseverança, da competência, do trabalho, da capacidade de aprender e da habilidade de adaptar-se às constantes mudanças.

A autoestima das mulheres e o nível de informação e compreensão sobre o universo das cooperativas e suas implicações sociais e econômicas experimentaram uma crescente intensidade ao longo do tempo a partir da realização dos encontros anuais, cursos, programas especiais e treinamento.

Esse artigo tem a intenção de fazer o registro inicial dessa iniciativa, bem como dos seus primeiros resultados. Porém, apresenta-se a sugestão de uma nova pesquisa para acompanhar os resultados futuros e as transformações que serão registradas no cooperativismo videirense a partir desse momento histórico, que conta de forma inédita com a presença e participação maior de mulheres.

REFERÊNCIAS

KLAES, Luiz Salgado. **Cooperativismo e ensino à distância**. 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103034/213746.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 fev 2016.

LACERDA, Constantina Ana Guerreiro, SANTOS, Kelita Cristiny. **Cooperativa de trabalho e a condição feminina**. 2011. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/texto/gt3/cooperativa_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 20 fev 2016.

LEAL, Adriana Ribeiro, COTRIM, Décio. **A Inserção das Mulheres no Cooperativismo: estudo de caso COOMAFITT**. 2010. Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Adriana%20Leal.pdf. Acesso em: 20 fev 2016.

MAC-DONALD, Jan Hurwitch. **La Incorporación Feminina a las Empresas Asociativas**. In: Revista Desarrollo Rural en las Américas. Vol. 15, n. 1, p. 55-64 Jamaica: IICA, 1983.

MARCONE, S.. **Gênero e igualdade: estratégia e desenvolvimento do cooperativismo e do associativismo**. Relatório final I Fórum Nacional de Gênero, Cooperativismo e Associativismo. Brasília, 2009a. p. 23-38.

_____. **Igualdade de gêneros: uma estratégia para o desenvolvimento cooperativo**. Brasília: Biblioteca Nacional de Agricultura – BINAGRI, 2009b. p. 23-40.

MARX, K.. **O Capital – Crítica da Economia Política**. Livro III, vol. 5, 4. ed., São Paulo: Difel – Difusão Editorial, 1985.

_____. **O Capital, Crítica da Economia Política**. Livro I, vol.2, 12. ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989a.

_____. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Lisboa: Edições 70. 1989b.

_____. **O Capital – Crítica da Economia Política**. Livro I, vol. 1, 13. ed. Rio de Janeiro:

Bertrand Brasil, 1989c.

_____. **A Miséria da Filosofia**. 2. ed. São Paulo: Global, 1989d.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – OCESC. **Números**. Disponível em <http://www.ocesc.org.br/>. Acesso em: 20 fev. 2016.

OIT. **Cooperativas y mundo del trabajo**: como utilizar la ventaja de las cooperativas em favor del empoderamento de las mujeres y la igualdad de género. Disponível em: <http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/facet/lang--es/index.htm>. Acesso em: 12 abr. 2016.

_____. **Cooperativas y mundo del trabajo**. Geneve: OIT, 2016. Disponível em: coop@ilo.org. Acesso em: 12 abr. 2016

PATRICIO, Suzana Araldi. Depoimento [mar. 2016]. Entrevistador: J. M. Baldissarelli: 2016. 1 cassete sonoro. Entrevista concedida ao Artigo do Mestrado em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade do Vale do Rio do Peixe – SC.

SEGNINI, L.. **Racionalização do Trabalho no Setor de Serviços**: uma Contribuição ao Debate Teórico. Faculdade de Educação UNICAMP. Campinas: mimeo, 1996.

_____. (org) **Reestruturação nos Bancos no Brasil**: Desemprego, Subcontratação e Intensificação do Trabalho. Programa de Pesquisa em Ciência e Tecnologia, Qualificação e Produção, Relatório Final, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação/Faculdade de Educação-Unicamp/Centro de Estudos de Educação e Sociedade. Campinas/SP: mimeo, 1998a.

_____. **Mulheres no Trabalho Bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero**. São Paulo: FAPESP/EDUSP, 1998b.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP. **Cooperativismo Primeiras Lições**. 4. ed. Brasília – 2010. Disponível em <http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/livrocoopprimeiraslicoes2010finalfinal.pdf>. Acesso em: 20 fev 2016.

SUZIN, Luiz Vicente. Depoimento [mar. 2016]. Entrevistador: J. M. Baldissarelli: 2016. 1 cassete sonoro. Entrevista concedida ao Artigo do Mestrado em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade do Vale do Rio do Peixe – SC.

_____. **Mulheres no Cooperativismo**. In: Revista das Cooperativas. São José: COMIDIA, ano XVI, n. 44, p. 18, jul/ago/set 2017.

ANÁLISE INTER-RELACIONAL DE INDICADORES DE ABSENTEÍSMO E TURNOVER: O CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DO LITORAL NORTE DE SANTA CATARINA

Interrelational Analysis of Absenteeism Indicators and Turnover: Case Study of a Textile

Industry from Santa Catarina's North Coast

Ana Célia Bohn¹
Sidnei Gripa²
Nelson Hein³
Adriana Kroenke⁴

Recebido em: 14 mar. 2018

Aceito em: 11 abr. 2018

Resumo: Os pesquisadores têm analisado separadamente, os indicadores de absenteísmo e *turnover* como critérios comportamentais em investigação organizacional. Nesse sentido, observa-se pouca atenção dada à sua possível inter-relação. Este estudo tem como objetivo analisar a inter-relação dos indicadores de absenteísmo e *turnover* a fim de entender se há relações envolvidas nesses indicadores. O estudo foi baseado no construto de Migliolli e Kroenke (2016), e recebeu enquanto delineamento metodológico uma pesquisa do tipo quantitativa, longitudinal, em caráter de testagem empírica, de abordagem exploratória, com objeto de estudo um caso único, pautados na conveniência de pesquisa. Para tanto, partiu-se do pressuposto de que a integração desses indicadores pode fornecer orientações sobre alguns comportamentos organizacionais. Para consubstanciar a proposta foi construída uma função sinusóide. Os resultados apontam com algumas exceções que o *turnover* está altamente correlacionado com o absenteísmo, ou seja, o *start* para o *turnover* é o alto índice de absenteísmo. Conclui-se que para a empresa diminuir o seu índice de *turnover* é preciso primeiro implantar ações para a diminuição do índice de absenteísmo.

Palavras-Chave: Absenteísmo. *Turnover*. Inter-relação.

Abstract: Researchers have been analyzing separately the absenteeism indicators and turnover as behavioral criteria in organizational research. In this regard, it is observed the

¹ Ana Célia Bohn. Mestre em Administração. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: ana.bohn@catolicasc.org.br.

² Sidnei Gripa. Mestre em Engenharia de Produção. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: gripa@unifebe.edu.br.

³ Nelson Hein. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor do Programa da Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. E-mail: hein@furb.br.

⁴ Adriana Kroenke. Doutora em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professora do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. E-mail: akroenke@furb.br.

lack of attention given to its possible interrelation. This study aims to analyze the absenteeism indicators interrelation and turnover to understand if there are any associations involved in these indicators. The study was based on Migliolli and Kroenke's (2016) construct, and while it was a methodological design, received a research of quantitative and longitudinal nature, with empirical and testing aspects, exploratory approach, using a single case as the studying subject, based on the research's convenience. To do so, it was assumed that the integration of these indicators can provide guidance on some organizational behavior. To substantiate the proposal, a sinusoid function was made. The results point with a few exceptions that the turnover is highly correlated with absenteeism, that is, the start for turnover is the high absenteeism index. So, it is concluded that for the company to decrease its turnover index it is necessary to first implement actions to reduce the absenteeism index.

Keywords: Absenteeism. Turnover. Interrelation.

INTRODUÇÃO

O departamento de “Recursos Humanos” surgiu com a necessidade de contabilizar as horas trabalhadas, os atrasos e faltas dos trabalhadores. (MARRAS, 2016). Isso era no passado. A gestão de pessoal passou por cinco fases evolutivas: a contábil antes de 1930, a Legal de 1930 a 1950, a Tecnicista de 1960 a 1965, a administrativa de 1965 a 1985 e, finalmente, a estratégica de 1985 até os dias de hoje (LACOMBE, 2011; GIL, 2013).

Na atualidade, a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano dentro do trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo os seus princípios, suas estratégias, suas políticas e os processos de gestão. Ademais, é por meio desses processos que a empresa programa as diretrizes e orienta os estilos de atuação dos seus gestores com os colaboradores (FLEURY, 2002).

Gil (2013) explica que em algumas organizações, a tendência é a de reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, tais como fornecedores, acionistas e clientes. Tendo em vista que cada parceiro se dispõe a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado. A importância do colaborador, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida, principalmente, com atividades especializadas (GIL, 2013).

Com base na gestão de pessoas do agora, organizações e gestores preocupam-se em manter seus colaboradores trabalhando bem, com o índice de efetividade da produção saudável e que gere lucros. Para tanto, eventos como absenteísmo e turnover precisam ser monitorados e diagnosticados.

Há ampla utilização dos indicadores de absenteísmo e *turnover* separadamente, como critérios comportamentais em investigação organizacional e esses indicadores são usados

inclusive para gestão e estratégias organizacionais. Contudo, observa-se que pouca atenção tem sido dada à inter-relação desses indicadores. Não obstante, pode fornecer orientações da dimensionalidade dos comportamentos e, igualmente, respostas para questões práticas do cotidiano (MIGLIOLLI; KROENKE, 2016).

Nesse sentido, esta pesquisa motivou-se no fato de que há um debate considerável sobre a verdadeira relação entre esses indicadores. Conforme ressaltam Migliolli e Kroenke (2016), alguns autores demonstram que uma escola de pensamento argumentou que em determinadas circunstâncias, *absenteísmo* e *turnover* refletem manifestações diferentes do mesmo construto subjacente e veem mérito em examiná-los juntos, como exemplo: Beehr e Gupta, 1978; Gupta e Jenkins, 1982; Rosse, 1988; Rosse e Hulin, 1985; Wolpin e Burke, 1985. Desse modo, uma escola adversária é fortemente crítica dessa abordagem nos seguintes autores: Mobley, 1977, 1982; Price, 1977; Price e Mueller, 1981; Steers e Mowday, 1981, os quais argumentam que cada comportamento é único e deve ser examinado individualmente.

Valendo-se dessas conjecturas teóricas, elaborou-se o seguinte questionamento de pesquisa: é possível afirmar que existe relação entre os indicadores de *absenteísmo* e *turnover*? Para responder ao questionamento proposto, este estudo longitudinal apresenta uma análise inter-relacional dos indicadores de *absenteísmo* e *turnover* por meio de uma função sinusóide, replicando um estudo de Migliolli e Kroenke (2016), com base nos dados secundários fornecidos por organização do segmento têxtil, objeto de estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para consubstanciar teoricamente este construto, foram revisitados conceitos acerca de Gestão de Pessoas, *Absenteísmo*, *Turnover*, *Inter-relação* e *Caos*.

GESTÃO DE PESSOAS

A administração de Recursos Humanos iniciou-se com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto (MARRAS, 2011). Depois disso, a gestão de pessoal passou por cinco fases evolutivas: A contábil antes de 1930; a Legal de 1930 a 1950; a tecnicista em meados de 1965; a administrativa de 1965 a 1985 e finalmente; a estratégica, de 1985 até os dias de hoje (MARRAS, 2011).

A gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano dentro do trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo os seus princípios, suas estratégias, suas políticas e os processos de gestão. Ademais, é por meio desses processos que a empresa programa as diretrizes, e orienta os estilos de atuação dos seus gestores com os colaboradores (FLEURY, 2002).

Para (Gil, 2013) verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Uma vez que cada parceiro se dispõe a investir seus recursos numa organização, à proporção que obtém retorno satisfatório, torna-se imperativo valorizar o empregado, visto ser ele é o parceiro mais íntimo da organização.

Para tanto, diante de maiores exigências por parte dos consumidores, as empresas necessitam de estratégias para a retenção dos talentos humanos nas organizações. Portanto, acompanhar os índices de absenteísmo e de *turnover* é uma questão primordial para as organizações, visando à manutenção de sua produtividade.

ABSENTEÍSMO

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), citados por Migliolli e Kroenke (2016), absenteísmo possui origem francesa, *'absentéisme'* e significa pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no trabalho por inúmeros motivos, sejam eles, propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador, podendo estar relacionado a todos os tipos de ausência do funcionário na empresa, como férias e licenças legais, dentre outros. Enquanto para Chiavenato (2014), a palavra absenteísmo é originária do latim *"absens"*, que significa 'estar fora, afastado ou ausente'. Quick e Laperlosa (1982) ressaltam que esse termo se originou da palavra *"absenteísmo"* aplicado aos proprietários rurais, que abandonavam o campo para viver na cidade e no período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço.

Entretanto, os autores estudados concordam que, absenteísmo refere-se ao ato de se abster das funções ou atividades cotidianas. Nas empresas, diz respeito à tendência de os colaboradores se afastarem de suas atividades laborativas por motivos variados, tais como: doença, motivos familiares, motivos pessoais, dificuldades financeiras e de transporte, falta de motivação, atitudes impróprias da entidade patronal, entre outros. Estão inclusas na contabilização do absenteísmo todas as ausências justificadas ou injustificadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Para Lacombe (2011), o absenteísmo, também denominado ausentismo, é a ausência do trabalho, que pode ser calculado pela seguinte fórmula, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Cálculo Mensal de Absenteísmo

$\text{Absentéismo} = \frac{\text{Dias de trabalho perdidos no mês em razão do absenteísmo}}{\text{Número médio de empregados X Números de dias úteis no mês}}$

Fonte: Lacombe (2011, p. 312)

Por sua vez, os cálculos dos índices de absenteísmo podem ser executados para outros períodos: anual, semestral ou trimestral. A comparação do índice de absenteísmo em diferentes períodos pode fornecer indicações importantes para medidas administrativas, que devam ser tomadas em relação aos recursos humanos (LACOMBE, 2011; MARRAS, 2016).

Nesse sentido, Chiavenato (2014) explica que nem sempre as causas do absenteísmo estão relacionadas diretamente com o empregado, como também na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação estímulos, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente. Descreve o autor, as seguintes causas para o absenteísmo, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2: Causas do Absenteísmo

Causas do absenteísmo	
1. Doença efetivamente comprovada;	6. Dificuldades e problemas financeiros;
2. Doenças não comprovadas;	7. Problemas de transporte;
3. Razões diversas de caráter familiar;	8. Baixa motivação para trabalhar;
4. Atrasos involuntários por motivos de forma maior;	9. Supervisão precária da chefia;
5. Faltas voluntárias por motivos pessoais;	10. Políticas inadequadas da organização.

Fonte: Baseados em Chiavenato (2014).

O absenteísmo aumenta os custos para a empresa, e dificulta a concretização dos seus objetivos, afetando a produtividade empresarial (MARRAS, 2000). Os índices elevados de absenteísmo revelam aos gestores das organizações a condição precária ou ineficiente, que reflete no clima organizacional (LACOMBE, 2011). Assim sendo, certos indivíduos perturbam a camaradagem de grupo, comportamento para o qual, a gestão detém a condição de análise das causas específicas. Há inclusive, causas sociais ou psíquicas, e não materiais, que predizem absenteísmo. Por esse motivo, uma das melhores maneiras de combater o absenteísmo é fomentar as relações humanas dentro da empresa, compreendendo o comportamento humano nas organizações (ROBBINS, 2002).

São inúmeros conceitos e abordagens sobre o absenteísmo no trabalho, os quais são condicionados à valorização de diferentes aspectos do fenômeno. No presente estudo, pautados em Migliolli e Kroenke (2016), foi adotada a seguinte concepção de absenteísmo: ausência, não prevista do trabalhador no seu posto de trabalho, refutando-se as ausências previsíveis como: férias, licenças para treinamento e capacitação, viagens a trabalho, entre outros.

TURNOVER

Turnover é um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão", sendo visto em diferentes contextos. É um conceito muito utilizado na área de recursos

humanos para designar a rotatividade de pessoal em uma organização. Refere-se às entradas e saídas de funcionários em determinado período (SIQUEIRA, 2005).

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente, os processos e resultados das empresas, pois é um indicador expressivo na dinâmica organizacional (LACOMBE, 2011; CHIAVENATO, 2014). Devido à acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou *turnover*.

Para Migliolli e Kroenke (2016), a responsabilidade maior em manter os colaboradores é do gestor imediato, que deve estar ciente da importância de seu papel na organização.

O *turnover* é medido por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período (MARRAS, 2011), ou seja, representa o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade (CHIAVENATO, 2014).

Lacombe (2011) e Marras (2016) afirmam que esse índice pode medir uma parte da organização, ou medir o índice geral. É possível de se mensurar ainda: somente os demitidos; somente os demissionários ou; demitidos e demissionários. Para tanto, conforme Lacombe (2011, p. 313) tem-se a seguinte fórmula ilustrada no Quadro 3.

Quadro 3: Cálculo do Índice *Turnover*

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram do órgão}}{\text{Total de empregados no final do período}}$$

Fonte: Adaptado de Lacombe (2011, p. 313)

O controle e compreensão dos índices de *turnover* permitem à gestão empresarial manter seus talentos, ou seja, colaboradores comprometidos e cientes de suas funções para com a empresa. Enquanto seria razoável a contabilização do índice para colaboradores, que foram demitidos pela não qualidade na execução de seu trabalho, má conduta ou outra questão que o desabone a ficar em determinada organização.

INTER-RELAÇÃO ABSENTEÍSMO E *TURNOVER*

De acordo com Melbin (1961) apud Migliolli e Kroenke (2016), os estudos e pesquisas

sobre absenteísmo podem descobrir pistas que ajudam explicar o *turnover*. As autoras citam a pesquisa de White (1960), que relatou o total de dias de ausência e número de vezes ausente ao longo de um período de seis meses, para 20 funcionários desligados e 30 atuais. Não houve diferença significativa para o total de dias ausente, porém, o número de vezes ausente foi significativamente maior para os funcionários desligados.

Migliolli e Kroenke (2016) apresentam estudos empíricos como o de Lyons (1972), para explicar a inter-relação de absenteísmo e *turnover*, e os funcionários que acabaram se desligando da empresa tiveram maior absenteísmo em comparação aos que permaneceram na empresa, em oito amostras independentes relatadas em outros quatro estudos.

Enquanto outros autores estudaram a relação entre *turnover* e absenteísmo, para a qual, a maior parte das pesquisas estão se baseando em uma destas três premissas: 1) o comportamento *withdrawal* (que é uma condição na qual existe um embotamento das emoções e baixo envolvimento do funcionário) começa com o absenteísmo e termina com *turnover*; 2) o absenteísmo é uma forma de comportamento *withdrawal* que é diferente do *turnover*; 3) tanto o *turnover* como o absenteísmo surgirem a partir dos mesmos fatores causais (MIGLIOLLI; KROENKE, 2016).

Existem razões para supor que essas diferentes formas podem ser inter-relacionadas negativa ou positivamente. Com base nisso, Beehr e Gupta (1978) apud Migliolli e Kroenke (2016) realizaram uma pesquisa com uma amostra de 651 funcionários, de todos os níveis de cinco organizações, e concluíram que as quatro formas de desligamento estão relacionadas umas com as outras de forma positiva e com baixa a moderada força.

Para tanto, as consequências de *turnover* e absenteísmo podem ser discutidos conjuntamente em questões específicas, e a pequena decisão, que é tomada quando o trabalhador se ausenta, é uma miniatura da versão da decisão importante que ele faz quando se desliga do seu trabalho (HERZBERG et al., 1957). E é nesse sentido, que o gestor precisa estar atento para não perder seus talentos por questões de não observação dos índices e motivos das saídas (DESSLER, 2003; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008).

Migliolli e Kroenke (2016) ressaltam, conforme Quadro 4, alguns significativos autores e suas respectivas considerações sobre a possível inter-relação Absenteísmo e *Turnover*.

Quadro 4: Inter-relação absenteísmo e *turnover*

Autoria	Contribuição do Estudo
Hawk (1976)	Existem alguns fatores que são especificamente relacionados com o absenteísmo: pessoais de vida, a política da empresa, planejamento de trabalho e programação. Existem fatores que são especificamente relacionados à <i>turnover</i> : condições econômicas gerais, condições do mercado de trabalho local, segurança do trabalho e de mobilidade.
Muchinsky (1977)	Há evidências de associação entre os dois indicadores (absenteísmo e <i>turnover</i>), no nível individual do trabalhador; por meio de amostras de trabalhadores, operários, auxiliares psiquiátricos, aprendizes industriais, enfermeiros e operadoras de telefonia. Porém, ressaltou que, no nível do grupo de análise, não parece ter muito apoio para a hipótese de que o absenteísmo e <i>turnover</i> estão relacionados.
Porter e Steers (1973)	Há semelhanças entre as duas variáveis, contudo, a maior parte da pesquisa apontou para algumas diferenças claras. As distinções forma: 1) as consequências negativas para o indivíduo que está associado com o absenteísmo são muito menos intensas do que as consequências negativas associadas com o <i>turnover</i> ; 2) o absenteísmo é mais provável que seja uma decisão espontânea e relativamente fácil para um funcionário; <i>turnover</i> , por outro lado, é considerado muito mais cuidadosamente pensado e durante um período mais longo de tempo e; 3) há algumas ocasiões em que o absenteísmo pode ser usado como um substituto para o comportamento de <i>turnover</i> , especialmente, sob condições onde o emprego alternativo não está disponível.
Sawatsky (1951)	Examinou a relação entre o absenteísmo e <i>turnover</i> , em um estudo com trabalhadores de fábricas canadenses. Constatou que o <i>turnover</i> e absenteísmo em 29 departamentos foram significativamente correlacionados ($\rho=0,67$) ao longo de um período de 12 meses.
Kerr (1947)	Em um estudo de 23 departamentos em uma fábrica, informou uma correlação negativa, não significativa entre taxas de <i>turnover</i> e absenteísmo.
Mobley et al. (1979)	Verificaram que os trabalhadores com baixos níveis de satisfação no trabalho têm uma chance maior de saída do que os trabalhadores com elevados níveis de satisfação no trabalho.

Fonte: Adaptado de Migliolli e Kroenke (2016).

Desse modo, ressalta-se que outros fatores foram encontrados para influenciar a absenteísmo e *turnover*. Esses fatores incluem dados demográficos, estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, as expectativas de emprego e fatores de projeto de trabalho. Porque, na atualidade, há outras questões em pauta, como as diferenças de comportamento geracionais, X e Y, os desafios que os cargos empreendem, a satisfação com o trabalho, entre outros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; PONTES, 2013).

CAOS

Conforme Migliolli e Kroenke (2016), muitos autores como Lorenz, 1989; Eckmann e Ruelle, 1985; Touhey, 1997; França, 2005, Beker, 1998; Hein, 2006, desenvolveram teorias de relação caótica na economia. No comparativo entre o absenteísmo e *turnover*, percebe-se que ambos variam, apesar de não existir uma relação nítida entre as variações entre ambos (MIGLIOLLI; KROENKE, 2016). No entanto, isso não impede uma relação caótica que deve ser

compreendida como uma situação de organização de nível superior (BEKER, 1998).

O problema é uma questão métrica, no qual, a avaliação de distâncias foge do escopo de Minkowsky, Manhattan, Mahalonobis, etc. (MIGLIOLLI; KROENKE, 2016). Além disso, supor o cálculo da área entre as duas curvas por meio de integrais definidas, levaria a outro engano, pois essa metodologia seria baseada em uma pseudométrica. Há que se explorar a questão pelas suas taxas no incremento, ou seja, pelas derivadas. (MIGLIOLLI; KROENKE, 2016).

Em tese, as derivadas não podem ser usadas no caso do caos - em especial dos fractais - como afirma França (2005) apud Migliolli e Kroenke (2016), devido à sua nem sempre possibilidade de ocorrência (formação de bicos e descontinuidades). Assim, é possível tomar a situação como contínua por meio de curvas sinusóides, a avaliação por derivadas para saber se a variável *absenteísmo* e a variável *turnover* formam um sistema dinâmico estruturalmente estável, mostrando que elas são dinamicamente equivalentes uma da outra no tempo, ou pelo menos suficientemente próximas, em algum sentido (BEKER, 1998; MIGLIOLLI; KROENKE, 2016).

Nesse sentido, essa metodologia aparece como uma propriedade altamente desejável, posto que significa que se a representação do sistema em estudo não é exata isso não afetará as conclusões, já que qualquer sistema suficientemente próximo goza de igual comportamento. Formalmente, tem-se a situação de uma aplicação $f:J \rightarrow J$ e diz-se que f é cn estruturalmente estável em J – no caso $J=[0,59]$ – se existe um $\varepsilon > 0$ tal que toda vez que $dn(f,g) < \varepsilon$ para $g:J \rightarrow J$, verifica-se que f é topologicamente conjugada de g , ou seja, dois mapas f e g (*absenteísmo* e *turnover*) são cn -próximos se suas primeiras n derivadas diferem minimamente entre si (BEKER, 1998). Assim, a derivada $dn(f,g)$ será adotada como métrica usual neste estudo de caso, pautados no construto de MIGLIOLLI; KROENKE, 2016).

METODOLOGIA

A presente pesquisa quanto ao objetivo de analisar a inter-relação dos indicadores de *absenteísmo* e *turnover*, a fim de entender as relações envolvidas nesses indicadores enquadra-se como exploratória. A Pesquisa exploratória apresenta-se com três finalidades: clarificar conceitos, desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com o tema estudado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto aos procedimentos configura-se como bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi, (2010), a pesquisa bibliográfica, permite ao autor o acesso aos materiais que já foram escritos sobre o tema. E, em relação à abordagem de pesquisa esta caracteriza-se como quantitativa pela utilização de técnicas estatísticas para a análise dos dados. Nesse sentido, utilizou-se de função sinusóide para tratamento e análise dos dados.

COLETA DOS DADOS

O estudo foi efetuado em uma indústria do segmento têxtil, localizada na zona rural, em uma cidade ao norte do estado de Santa Catarina. Trata-se de uma empresa prestadora de serviços de beneficiamento de malhas para terceiros, com amplitude de abrangência de mercado nacional, que atua nesse segmento desde o ano de 2002. Sua administração é familiar, e o porte é considerado 'pequeno', em faturamento, de acordo com os parâmetros Sebrae (2016).

Para obter a tabela primária de dados, foi efetuado levantamento de dados no sistema da empresa, em nível de análise documental, para serem apurados os índices de absenteísmo e *turnover*, conforme disposto nas Tabela 1 e 2.

Tabela 1: Cálculo de absenteísmo em Horas

Referência	Absenteísmo	Nº De trab.	Nº de Dias	Quant. Horas mês	Absenteísmo
Janeiro de 2015	77,59	41	22	7216	1,075
Fevereiro de 2015	87,07	41	22	7216	1,207
Março de 2015	235,97	41	22	7216	3,270
Abril de 2015	327	41	22	7216	4,532
Mai de 2015	486,33	42	22	7392	6,579
Junho de 2015	319,35	41	22	7216	4,426
Julho de 2015	120,03	42	22	7392	1,624
Agosto de 2015	70,39	42	22	7392	0,952
Setembro de 2015	268,61	40	22	7040	3,815
Outubro de 2015	318,99	39	22	6864	4,647
Novembro de 2015	79,52	37	22	6512	1,221
Dezembro de 2015	148,65	36	22	6336	2,346
Janeiro de 2016	224,25	36	22	6336	3,539
Fevereiro de 2016	138,25	39	22	6864	2,014
Março de 2016	95,87	39	22	6864	1,397
Abril de 2016	131,3	40	22	7040	1,865
Mai de 2016	181,69	39	22	6864	2,647
Junho de 2016	90,83	39	22	6864	1,323
Julho de 2016	206,89	39	22	6864	3,014
Agosto de 2016	426,12	39	22	6864	6,208
Setembro de 2016	187,5	39	22	6864	2,732
Outubro de 2016	386,9	39	22	6864	5,637
Novembro de 2016	193,6	39	22	6864	2,821
Dezembro de 2016	193,6	39	22	6864	2,821

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2: Cálculo de índice de *Turnover*

Ref	Admis.	Demis.	Total Funcion.	Índice de <i>Turnover</i>	Ref	Admis.	Demis.	Total Funcion.	Índice de <i>Turnover</i>
jan/15	2	2	41	4,878	jan/16	0	0	36	-
fev/15	1	1	41	2,439	fev/16	4	1	39	2,667
mar/15	0	0	41	-	mar/16	2	2	39	5,128
abr/15	2	2	41	4,878	abr/16	2	1	40	2,532
mai/15	1	0	42	-	mai/16	0	1	39	2,532
jun/15	0	1	41	2,410	jun/16	3	3	39	7,692
jul/15	1	0	42	-	jul/16	0	0	39	-
ago/15	0	0	42	-	ago/16	0	0	39	-
set/15	0	2	40	4,878	set/16	0	0	39	-
out/15	0	1	39	2,532	out/16	0	0	39	-
nov/15	0	2	37	5,263	nov/16	0	0	39	-
dez/15	0	1	36	2,740	dez/16	0	0	39	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

A escolha pelo design de pesquisa longitudinal se justifica por ser a única forma precisa de se averiguar mudanças de comportamento ocorridas ao longo do tempo (MALHOTRA, 2012). A vantagem dos estudos longitudinais é o fato de reduzirem a possibilidade de que sejam feitas inferências causais incorretas (MARCONI; LAKATOS, 2011). Enquanto que, por meio de pesquisas exploratórias de dados, “o pesquisador tem flexibilidade para responder aos modelos revelados na análise preliminar dos dados” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 408).

Os dados coletados representam período de análise mensal, compreendido na amostra entre janeiro de 2015 a dezembro de 2016. Para fins de cálculo foi utilizado a média de 22 dias úteis por mês, por meio da qual se chegou aos resultados indexados às tabelas 3 e 4. Ou seja, dados dos últimos dois anos que totalizaram 24 indicadores de absenteísmo e 24 indicadores de *turnover*.

As fórmulas utilizadas para cálculo do indicador de absenteísmo e *turnover* no presente trabalho foram apresentadas no quadro 1 e 3. Para a verificação da relação entre o grau de absenteísmo e *turnover* foi construída uma função sinusóide, utilizando-se o Microsoft Excel conforme Figura 1.

Figura 1: Função sinusóide.

$$f(t) = a_0 + \sum_{k=1}^4 [a_k \cos(k\omega_0 t) + b_k \sin(k\omega_0 t)]$$

Onde $\omega = 2\pi f$ e $f = \frac{1}{T}$. A equação pode ser pensada como sendo um modelo linear, tendo o formato:

$$y = a_0 z_0 + a_1 z_1 + b_1 z_2 + a_2 z_3 + b_2 z_4 + a_3 z_5 + b_3 z_6 + a_4 z_7 + b_4 z_8 + \varepsilon$$

Onde: $z_0 = 1$; $z_1 = \cos(\omega_0 t)$; $z_2 = \sin(\omega_0 t)$; ...; $z_7 = \sin(4\omega_0 t)$; $z_8 = \cos(4\omega_0 t)$ e os demais z 's serão nulos. Neste caso, diz-se que o modelo segue até o 4º harmônico. Com efeito, ao aplicar a técnica dos mínimos quadrados chega-se em:

$$a_0 = \frac{\sum_{t=0}^n Y}{n}; a_k = \frac{2}{n} \sum_{t=0}^n Y \cos(k\omega_0 t); b_k = \frac{2}{n} \sum_{t=0}^n Y \sin(k\omega_0 t); k = 1, \dots, 4$$

Fonte: Migliolli e Kroenke (2016).

Os dados serão apresentados no capítulo 4, e destacam-se no texto apenas as observações mais relevantes que serão objetos de discussão.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

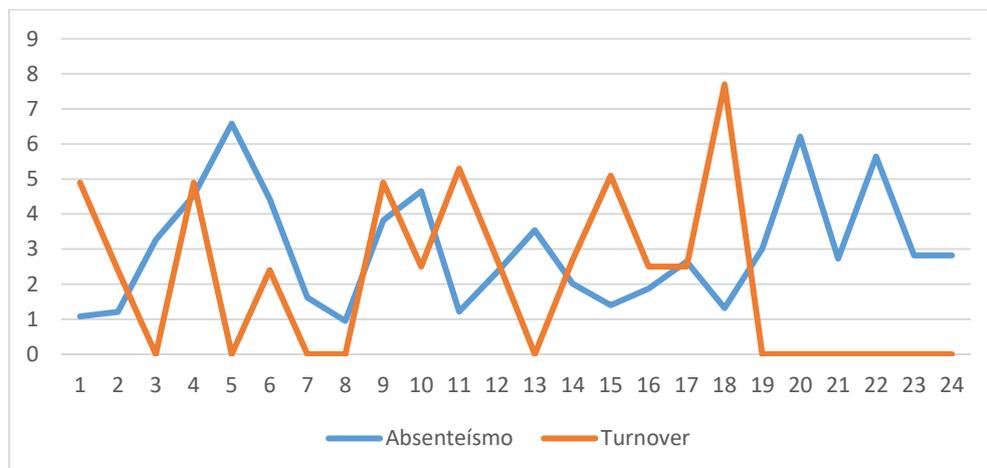
Apresenta-se nesta seção os resultados dos testes e respectiva análise dos dados. Na tabela 3 são demonstrados os coeficientes das funções sinusóides, ajustadas aos dados de absentismo e *turnover* após a aplicação do modelo.

Tabela 3: Coeficientes das funções sinusóides ajustadas aos dados de absentismo e *turnover*.

Coef. k	Absentismo		Turnover	
	a_k	b_k	a_k	b_k
0	1,1955	0	0,8417	0
1	0,5833	1,6819	0,7251	1,1972
2	-0,3107	0,2954	-0,4255	0,5937
3	0,5012	0,4470	-0,0671	-0,2739
4	-0,3332	0,7729	0,4687	0,0203

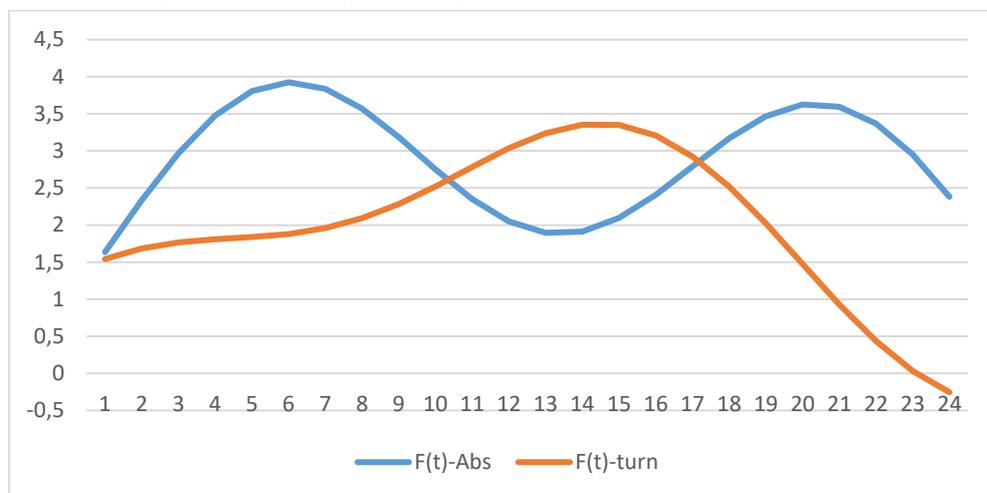
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados de absentismo e *turnover* mês a mês, é possível verificar que os dados não se ajustam uniformemente na maioria dos meses. O Gráfico 1 apresenta os dados ao longo do tempo por meio de linhas.

Gráfico 1: Absenteísmo e *turnover* mensal.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 demonstra as curvas das funções sinusóides ajustadas. Entre o mês onze e o mês dezesseis há uma discrepância considerável, ou seja, o absenteísmo diminui nesses meses e o *turnover* aumenta.

Gráfico 2: Funções sinusóides ajustadas a partir do absenteísmo e *turnover*.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das funções sinusóides foram elaboradas as quatro primeiras derivadas. Substituindo-se os valores de t (mês) nas funções derivadas e calculados os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as derivadas, chegou-se aos valores apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Coeficientes de correlação de Pearson entre as quatro primeiras derivadas das funções sinusóides ajustadas.

n	r	p-valor	Correlação	
1	0,0411	0,849	0,041	Ruim
2	0,5952	0,002	0,595	Boa
3	0,7550	0,000	0,755	Forte
4	0,8324	0,000	0,755	Forte

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que a primeira derivada apresentou o valor de “*r*” muito baixo e o “*p-valor*” não significativo. Nesse sentido, a correlação de *Pearson* foi ruim. A partir da segunda derivada, o *r* passa a ser representativo e o *p-valor* significativo, com boa correlação na segunda derivada e, fortes correlações na terceira e quarta derivada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender ao objetivo proposto de analisar a inter-relação dos indicadores de absenteísmo e *turnover* a fim de entender se há relações envolvidas nesses indicadores, foi realizado um estudo em uma empresa do setor têxtil, localizada no litoral norte do estado de Santa Catarina. Os dados coletados foram referentes aos anos de 2015 e 2016, totalizando vinte e quatro dados sobre absenteísmo e *turnover*.

O estudo foi baseado no construto de Migliolli e Kroenke (2016), e por meio da análise realizada foi possível verificar que os resultados apontaram que o *turnover* está correlacionado com o absenteísmo, salvo algumas exceções, ou seja, o *start* para o *turnover* é o alto índice de absenteísmo. Esses resultados vão ao encontro e consubstanciam aos achados de Migliolli e Kroenke (2016), Lyons (1972) e Melbin (1961), que reforçam que o absenteísmo ajuda a explicar os índices de *turnover*.

Altos índices de absenteísmo e/ou *turnover* podem representar o reflexo de que o clima organizacional não se encontra satisfatório, por diversos aspectos que podem ser analisados, por exemplo: composto remuneratório (salário, benefícios e recompensas), liderança deficitária, qualidade de vida no trabalho (horários rígidos, infraestrutura, equipamentos, logística de deslocamento, entre outros), sentido do trabalho na vida, dentre outros (LACOMBE, 2012; DUTRA, 2016).

Logo, utilizar-se dos indicadores de absenteísmo e *turnover* significa ter em poder da gestão, uma ferramenta estratégica no gerenciamento de pessoas que fornecem orientações sobre alguns comportamentos organizacionais. Estes, por sua vez, podem e devem ser tratados com programas alternativos e ajustes na política de Recursos Humanos da empresa (ROBBINS; DeCENZO; WOLTER, 2013; PEREIRA, 2014).

Portanto, este artigo trouxe uma reflexão para a área de recursos humanos das organizações, para estarem atentos com os indicadores supracitados, monitorando suas discrepâncias e inter-relações no intuito de evitar desconfortos na perda de talentos humanos. Como contribuição para academia, o construto reforça os estudos de Miglioli e Kroenke (2016), e abre precedente de pesquisa para análises quantitativas na área de estudo, observando-se cases em outros segmentos empresariais, para observar se o comportamento da função sinusóide será o mesmo. Pois que, isso representou uma limitação do estudo, já que a pesquisa tratou de um estudo de caso único, com recorte temporal de dois anos. Há a possibilidade de estender o prazo e o número de empresas participantes de uma pesquisa futura. Outra consideração importante é utilizar-se de métodos alternativos de análises quantitativas para confirmar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- BEKER, V. A. **Del caos en la economía a la economía del caos**. Buenos Aires: Editorial de Belgrano, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.
- HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, MARIA L. M.; ZACARELLI, LAURA M. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HERZBERG, Frederick et al. Job attitudes, **Review Of Research And Opinion**. 1957.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2016.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14^o Ed. Editora Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Migliolli, Daiane C.; Kroenke, Adriana. Análise Inter-Relacional de Indicadores de Absenteísmo e Turnover. VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, Dez, 2016.

MILKOVICH G. T.; BOUDREAU J.W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014. Capítulo 17: Liderança, gerência e poder.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. São Paulo, LTR, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. S.P.; DeCENZO, D. A.; WOLTER, R. Fundamentos de gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. S.P.; DeCENZO, D. A.; WOLTER, R. A nova administração. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

_____, S. P; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial: um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo**. Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Rev. Bras. Saúde Ocupacional.**, v. 10, número 40, 1982.

A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO NUMA

UNIVERSIDADE DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA

Interdisciplinarity in Teaching Administration: a Study in a University of the Midwest of Santa Catarina

Silvia Marina Rigo¹
Gilberto Medeiros Borges Junir²
Liliane Josefa Orso Pinheiro³
Cristina Keiko Yamaguchi⁴
Rodrigo Regert⁵

Recebido em: 12 nov. 2017
Aceito em: 08 mar. 2018

Resumo: A interdisciplinaridade empregada no ensino da Administração pode contribuir para a formação de alunos capazes de sistematizar os conhecimentos obtidos no curso para a solução de problemas complexos, comuns na Administração de organizações, diminuindo a distância entre as disciplinas. A forma com que as mesmas são organizadas pelos docentes permite verificar a ocorrência de interdisciplinaridade. Nesse sentido, este artigo investiga as características que apontam para a interdisciplinaridade no ensino de Administração numa universidade do meio-oeste de Santa Catarina. Foram analisados 43 planos de ensino dos docentes do curso de Administração. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa com caráter exploratório. A análise de conteúdo revela que a interdisciplinaridade não está explícita no plano de ensino dos docentes do curso de Administração ocorrendo, apenas, a multidisciplinaridade.

Palavras-Chave: Interdisciplinaridade. Administração. Plano de Ensino. Docentes.

Abstract: The interdisciplinarity used in the teaching of Administration can contribute to the formation of students capable of systematizing the knowledge obtained in the course for the solution of complex problems, common in the administration of organizations, reducing the distance between the disciplines. The way in which they are organized by

¹ Mestranda em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: silvia.m.rigo@gmail.com.

² Mestrando em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: gilberto93.junior21@gmail.com.

³ Mestranda em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: lilianejop@gmail.com.

⁴ Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com.

⁵ Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Mestre em Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental – UTIC. E-mail: regert.rodrigo@gmail.com.

the teachers allows to verify the occurrence of interdisciplinarity. In this sense, this article investigates the characteristics that point to the interdisciplinarity in the teaching of Administration in a university of the Midwest of Santa Catarina. 43 teaching plans of the teachers of the Administration course were analyzed. The methodology used was qualitative research with an exploratory character. The content analysis reveals that the interdisciplinarity is not explicit in the teaching plan of the professors of the Administration course, only occurring multidisciplinary.

Keywords: Interdisciplinarity. Management. Teaching Plan. Teachers.

INTRODUÇÃO

O movimento global alcançado nas duas últimas décadas forçou mudanças na educação superior no Brasil transformando e definindo novos padrões de ensino e pesquisa baseados em modelos emergentes que compreendam o conhecimento sistêmico, capaz de ver a sociedade como um todo e contribuir para o seu desenvolvimento. Essa nova visão impôs desafios às Instituições de Ensino Superior (IES), como a interdisciplinaridade (CAGGY; FISCHER, 2014).

Desta forma, conforme postulam Amboni *et al* (2012), frente aos desafios e incertezas, a visão fragmentada do saber passa por severos questionamentos. Morin (2002, 2005, 2007, 2008) incentiva a contextualização dos saberes por meio de uma visão complexa do ensino. Misoczky (2003) explica que a teoria da complexidade retoma a unidade no estudo, a qual se havia perdido na divisão compartimentada, fruto do paradigma tradicional da ciência.

Seguindo essa tendência, as escolas de administração enfrentam períodos turbulentos, movidos pelas demandas do mercado que espera da escola preparação de alunos com pensamento crítico e sistêmico, capazes de solucionar problemas complexos, que integram diversos saberes, contrapondo o modelo taylorista\fordista (CEZARINO; CORRÊA, 2015; GUSDORF, 2006).

Diante disso, surge a necessidade de investigar as características que apontam para a interdisciplinaridade no ensino de Administração. Dentro dessa proposta, isso foi feito em uma universidade do meio-oeste de Santa Catarina. Para atingir o objetivo desejado, realizou-se a análise dos planos de ensino do curso de Administração do ano de 2017.

Além desta introdução, a apresentação deste trabalho é composta por: fundamentação teórica com os conceitos que conduziram o estudo, metodologia que orientou a pesquisa; análise dos resultados e, finalmente, considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que esse artigo tenha sentido, o mesmo foi pensado e desenvolvido em quatro

momentos. Inicialmente começa-se definindo e caracterizando o que é a interdisciplinaridade. Em seguida, descreve-se a importância da interdisciplinaridade para a Administração. O próximo momento se atém aos procedimentos metodológicos para, na sequência, apresentarem-se e analisarem-se os resultados.

DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA INTERDISCIPLINARIDADE

O modelo disciplinar advém dos pensadores da Grécia clássica, os quais dividiram os campos temáticos de acordo com seu interesse intelectual. Assim, as teorias e as disciplinas que surgiam eram categorizadas, dando origem à especialização disciplinar (MORENO, 2003). Em decorrência disso, tem-se um cenário, no qual o aluno é expectador; e o professor, executor de uma tarefa; além de um currículo, centrado na valorização excessiva de disciplinas especializadas (SILVA, 2001; SILVA; MOREIRA, 2006). Porém, essa visão disciplinar começa a ser desconstruída por ser insuficiente frente aos desafios da educação.

Diante desta realidade, a interdisciplinaridade começou a ser considerada alternativa, um meio de trabalhar o conhecimento de forma mais abrangente. No Brasil, Japiassú (1976) e Fazenda (2006) são os principais difusores do assunto, ambos colocam o sujeito como ator principal. No entanto, Fazenda enfatiza o eixo pedagógico⁶ e Japiassú, o eixo epistemológico⁷.

Desde sua inserção, a interdisciplinaridade, ainda é um tema bastante polêmico. Muitas são as definições a ela atribuídas. Para Luck (1995), a interdisciplinaridade objetiva a formação de alunos com visão global do mundo, superando a fragmentação do ensino e envolvendo educadores, disciplinas e currículo escolar em um trabalho conjunto. A ideia de trocas e interação do conhecimento também é defendida por Amorim e Gattás (2007), os quais destacam a interação, a interdependência e a reciprocidade das trocas entre especialistas em prol de um objeto comum. Em outras palavras, Japiassú (1976, p.74) entende que “a interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de interação real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa”.

Fazenda (2006) contribui para o conceito, acrescentando o sujeito como motor da

⁶ O eixo é relativo à Pedagogia. A pedagogia, como termo, provém do grego Paidon (criança) e Gogos (conduzir), e podemos definir como a ciência que estuda os processos formativos de todos os seres humanos. Essa ciência pertence ao campo das ciências sociais e humanas. Ciência essa que está dirigida especialmente para conduzir aos seres humanos no caminho da independência e que se realizam nos assuntos cotidianos e assuntos dos mais profundos nos termos técnicos que são ensinados por maestros especializados nos assuntos que se difundem (QUE CONCEITO, 2017, web).

⁷ O eixo epistemológico é relativo à Epistemologia. O que é Epistemologia: Epistemologia significa ciência, conhecimento, é o estudo científico que trata dos problemas relacionados com a crença e o conhecimento, sua natureza e limitações. É uma palavra que vem do grego. A epistemologia estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento, e também é conhecida como teoria do conhecimento e relaciona-se com a metafísica, a lógica e a filosofia da ciência. É uma das principais áreas da filosofia, compreende a possibilidade do conhecimento, ou seja, se é possível o ser humano alcançar o conhecimento total e genuíno, e da origem do conhecimento (SIGNIFICADOS, 2017, web).

interdisciplinaridade, pois, para haver trocas entre as disciplinas, é necessário o diálogo; e este, somente os sujeitos podem fazer.

Assim, conceituar interdisciplinaridade é um tanto complexo. Porém, um ponto em comum pode ser notado em todos os conceitos: a troca, genuína, de conhecimento entre diversas especialidades a fim de um projeto comum que contextualize diferentes campos do conhecimento para uma solução completa.

IMPORTÂNCIA DA INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

A educação superior tem a interdisciplinaridade evidenciada nas diretrizes curriculares da maioria dos cursos, além de ser uma das principais estratégias para formar profissionais capazes de sintetizar e utilizar os conhecimentos obtidos na graduação (FURLANI; OLIVEIRA, 2015). As autoras destacam a importância do assunto para as “diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em Administração”, as quais devem preconizar ações interdisciplinares nas unidades de estudo, trabalhos de conclusão de curso e atividades complementares como ferramenta para formar profissionais aptos ao exercício da profissão.

Em relação ao curso de Administração, Paiva, Esther e Melo (2004) enfatizam que a Administração é uma ciência interdisciplinar por trabalhar e depender de diversos campos do conhecimento. Contudo, cabe ressaltar, diante da complexidade de operacionalizar a interdisciplinaridade, que ela muitas vezes não é abordada. Assim, ocorre a simples justaposição de diferentes disciplinas para a construção, individual e posterior, do conhecimento.

Desta forma, é mister considerar as proposições de Fazenda (2006) e Paviani (2009), quando enfatizam a necessidade de substituir o processo mecanicista de aprendizagem através de disciplinas isoladas por uma abordagem mais global capaz de desenvolver competências distintas, envolvendo o agir e o fazer. O que é indispensável para o exercício da administração.

A análise das diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em administração (BRASIL, 2005, web) define que o projeto pedagógico do curso deve contemplar como um de seus elementos estruturais, formas de realização da interdisciplinaridade. E, ainda, no seu artigo 3º, descreve o perfil desejado dos formandos do curso. Assim, espera-se que o profissional tenha

[...] capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O perfil desejado do bacharel em Administração evidencia a formação de um

profissional com conhecimento sistêmico e holístico (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004), ou seja, capaz de solucionar problemas que exijam a inter-relação de conhecimentos para sua resolução. Como mencionam os mesmos autores, o texto das diretrizes curriculares nacionais do curso de bacharelado em administração deixa transparecer a necessidade de uma abordagem interdisciplinar com a inter-relação dos conteúdos para o entendimento de um problema específico.

Cezarino e Corrêa (2015) sugerem que, além de inter-relacionar o conteúdo das disciplinas, é indispensável, para haver interdisciplinaridade, a relação entre ensino, pesquisa e extensão, relacionando, assim, a pesquisa acadêmica com as relações sociais e econômicas que ocorrem em seu entorno. E, desta forma, mais uma vez é possível verificar a interdisciplinaridade como estratégias para a formação do profissional administrador almejado nas diretrizes curriculares.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, que teve o fim de investigar as características que apontam para a interdisciplinaridade no ensino da Administração de uma universidade do oeste catarinense, optou-se por analisar os planos de ensino dos docentes do curso de Administração.

A opção pelo curso de Administração baseou-se em três condições fundamentais: a) ser um curso tradicional, ofertado em uma universidade do oeste catarinense; b) ser o curso de formação de um dos autores; e c) acessibilidade, uma vez em que é necessário o acesso aos planos de ensino dos docentes do ano de 2017. Para tanto, foi organizada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório. Gil (2008) explica que as pesquisas exploratórias são conduzidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, o qual, de acordo com Yin (2001), é uma das principais opções de investigação quando o fenômeno está ocorrendo no dia a dia, e o pesquisador não exerce controle sobre ele.

A coleta de dados se deu por meio dos planos de ensino dos docentes do curso de administração do ano de 2017, os quais foram disponibilizados pelo coordenador do curso.

A análise do conteúdo de Bardin (2011), forma de análise dos dados, busca, além de entender o sentido da comunicação, identificar outras mensagens implícitas na primeira. Foram examinados os planos de ensino de 43 disciplinas. Cada plano de ensino é composto por 12 tópicos distintos, dos quais seis foram considerados com o intuito de encontrar características que apontassem para a interdisciplinaridade do curso: ementa da disciplina; objetivo geral da disciplina; objetivos específicos da disciplina; relações interdisciplinares; habilidades requeridas e comportamentos esperados e estratégias de ensino.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A universidade estudada é mantida por uma fundação e conta hoje com 27 cursos de graduação, cursos de pós-graduação (especialização e mestrado) e projetos de pesquisa e extensão.

Ao investigar os planos de ensino do curso de administração foi possível observar algumas situações comuns a todas as disciplinas, como exemplo: o no item 08 **Habilidades Requeridas e Comportamentos Esperados** houve comunhão sobre o objetivo de desenvolver profissionais aptos à tomada de decisão com visão global da organização.

Alguns itens do plano de ensino não estavam preenchidos, como foi o caso de **Relações Interdisciplinares**, o qual estava descrito em apenas 08 das 43 disciplinas. Neste quesito, as disciplinas que possuem relação eram citadas mas não apresentavam descrição da interação entre os conhecimentos. A disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC aponta que todas as áreas de conhecimento da ciência da Administração possuem relação com ela. Cabe, também, destacar a disciplina de Português, que indicou comunicar-se com todas as disciplinas, pois oportuniza a compreensão e expressão oral e escrita como habilidades necessárias para o entendimento de qualquer disciplina ou vida em sociedade.

Com a análise do campo **Ementa**, constataram-se os assuntos de cada disciplina, esclarecendo que nenhum deles é repetido e um complementa o outro.

Promover o embasamento teórico e o conhecimento da disciplina específica é, em resumo, o que apresenta o campo **Objetivo Geral da Disciplina**. Já os **Objetivos Específicos da Disciplina** apresentaram algumas situações que permitem a interpretação de compartilhamento ou complementação do conhecimento com as demais disciplinas. Apenas a disciplina de Metodologia Científica Aplicada à Administração traz, explicitamente, a ocorrência de interação com a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso em prol de um objetivo comum, que é o trabalho final do curso, no qual devem estar sistematizados os conhecimentos obtidos no decorrer dos períodos para a resolução de um “problema” relacionado à Administração de uma organização, o que, conseqüentemente, envolve várias disciplinas.

Por fim, o item **Estratégias de Ensino** demonstrou o interesse dos docentes em desenvolver aulas e atividades que estimulem e facilitem a integração da teoria com a prática por meio de visitas técnicas, trabalhos em grupo, aulas expositivas e participativas, seminários, estudos de caso e exposição de filmes.

Na análise dos resultados foi possível verificar a ocorrência da multidisciplinaridade, em vez da interdisciplinaridade, a qual, conforme ensina Jantsch (1997), é a justaposição de várias disciplinas em torno de um objetivo comum. No entanto, não há o estabelecimento da relação entre elas, cabendo ao discente realizar a ligação entre os saberes. As disciplinas relacionam-se entre si, mas os docentes não elaboram suas aulas pensando na conexão dos

saberes propostos por seus pares.

Identificou-se a proposição de disciplinas diversificadas, sem o estabelecimento de relações entre elas, isso é verificado mesmo em disciplinas que são continuações, ou seja, na prática, uma complementa a outra. No entanto, quando colocadas no plano de ensino, os docentes não as relacionam, tratando-as como disciplinas isoladas.

A ciência da Administração exige a interação das disciplinas, pois possui uma natureza interdisciplinar. A resolução de problemas no campo da Administração envolve diversas variáveis oriundas de diferentes áreas do conhecimento, como exemplo: gestão de pessoas, depende da psicologia, do financeiro, da matemática, da negociação, do português, etc.

Dessa forma, a interdisciplinaridade assume uma importância significativa no ensino da Administração, facilitando a sistematização dos conteúdos, conforme citado nas Habilidades Requeridas e Comportamentos Esperados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma aprendizagem significativa tem, em sua base curricular, o equilíbrio entre teoria e prática, com o intuito de motivar a busca pelo conhecimento, despertando nos estudantes a percepção dos modelos conceituais para a resolução de problemas reais (SANTOMÉ, 1998).

A condução desta pesquisa permitiu concluir que, no caso analisado, a interdisciplinaridade não está explícita no plano de ensino dos docentes do curso de Administração, o que ocorre é a multidisciplinaridade, a qual se caracteriza pela oferta de diversas disciplinas simultâneas, postas lado a lado, que não relacionadas entre si e com baixo nível de interação entre elas (AMBONI *et al*, 2012).

De modo geral, considerando os documentos pesquisados, verifica-se que, mesmo não explícita, a interdisciplinaridade é parte da natureza da ciência da Administração, por exemplo, na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, grande parte das disciplinas precisam ser relacionadas para atingir um objetivo comum, agregando várias disciplinas na solução de um problema prático, comum ao profissional de Administração.

Em síntese, apesar das limitações existentes nesta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único e não permitir generalizações, evidencia a necessidade de a instituição estabelecer diretrizes interdisciplinares no ensino da Administração para desenvolver bacharéis aptos a identificar soluções complexas frente às exigências da profissão. Dessa forma, esse estudo contribuiu para a ampliação do debate no que se refere à aplicação da interdisciplinaridade no ensino superior.

Assim, sugere-se que outras pesquisas possam identificar, através da análise dos planos de ensino e outros dados, como entrevistas com professores e acadêmicos, formas de inter-relacionar disciplinas com objetivos comuns de um mesmo curso.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, N.; ANDRADE, R.O.B. de; LIMA, A.J. de; MULLER, I.R.F. Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração. **Cadernos EBAPE**, v.10, n.2, p. 302-328, 2012.
- BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BRASIL. Resolução n.º 4, de 7 de julho de 2005. **Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração**. Relator: Edson de Oliveira Nunes. D.O.U. Diário Oficial da União, Brasília, 19 jul. 2005.
- CAGGY, R. C. S. S.; FISCHER, T. M. D. Interdisciplinaridade revisitada: analisando a prática interdisciplinar em uma faculdade de administração da Bahia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 501-501, 2014.
- CEZARINO, L. O.; CORRÊA, H. L. Interdisciplinaridade no Ensino em Administração: Visão de Especialistas e Coordenadores de Cursos de Graduação. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 4, p. 751-784, 2015.
- FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Interdisciplinaridade na educação brasileira: 20 anos**. São Paulo: Criarp, 2006.
- FURLANI, Rosa Maria; OLIVEIRA, Elaine Ribeiro De. Currículo, Interdisciplinaridade e o Pensamento Sistêmico Novo-paradigmático como Inovação no curso de Administração. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA. ISSN 2237-4418**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 22, jul. 2015.
- GATTÁS, M.L.B. Modelo de prática interdisciplinar em área na saúde. **Revista Medicina Ribeirão Preto**. 2007;40(1):82-4.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUSDORF, G. Georges. **Conhecimento interdisciplinar. Interdisciplinaridade: Antologia**. Porto: Campo das Letras, 2006.
- JANTSCH, A.P.; BIANCHETTI, L. **Universidade e Interdisciplinaridade**, In: JANTSCH, A.P.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). **Interdisciplinaridade: Para além da filosofia do sujeito**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- LUCK, H. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MISOCZKY, M. C. A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. **Cad. EBAPE.BR**, v.1, n. 1, p.1-17, 2003.

MORENO, M. **Temas transversais: um ensino voltado para o futuro**. In: BUSQUET, M.D. Temas transversais em educação: Bases para uma formação integral. 6.ed. São Paulo: Ática, 2003.

MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília: Unesco, 2005.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

PAIVA, K.C.M. de; ESTHER, Â.B.; MELO, M.C. de O.L. Formação de Competências e Interdisciplinaridade no Ensino de Administração: Uma visão dos alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 10, p. 63-77, 2004.

QUE CONCEITO. **Conceito de Pedagogia**. Disponível em:
<<http://queconceito.com.br/pedagogia>>. Acesso dia: 06 nov. 2017.

SANTOMÉ, J.T. **Globalização e Interdisciplinaridade: O currículo integrado**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SIGNIFICADOS. **Significado de Epistemologia**. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/epistemologia/>>. Acesso dia: 06 nov. 2017.

SILVA, D. J. da. **O paradigma transdisciplinar: uma perspectiva metodológica para a pesquisa ambiental**. In: WORKSHOP SOBRE INTERDISCIPLINARIDADE. São José dos Campos: INPE, 2001.

SILVA, T. T.; MOREIRA, A. F. B. (Orgs.). **Currículo, cultura e sociedade**. São Paulo: Cortez, 2006.

PAVIANI, Jaime. **Epistemologia prática: ensino e conhecimento científico**. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

UNIARP Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. **História**. Disponível em:
<<http://www.uniarp.edu.br/home/a-uniarp/institucional/historia/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DE VAREJO: UM ESTUDO NA ENY CALÇADOS LTDA

The Influence of Training and Development in the Performance of a Retail Company: a Study in

Eny Calçados Ltda

Debora Vestena¹
Eduarda Tschiedel da Silva²
Luciana Davi Traverso³
Kamila Frizzo⁴
Luana Inês Damke⁵
Gabriela Rossato⁶

Recebido em: 29 jan. 2018

Aceito em: 10 abr. 2018

Resumo: No mundo globalizado em que vivemos a sobrevivência de grande parte das organizações depende da sua capacidade de se adaptar às mudanças e à realidade do mercado. Com isso investir em seus colaboradores é um grande diferencial de muitas empresas, sendo assim os programas de Treinamento e Desenvolvimento são muito importantes nesse processo. O objetivo do presente estudo foi identificar se os processos de Treinamento e Desenvolvimento influenciam no desempenho da empresa ENY. No que se refere aos

¹ Aluna da graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Participante do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. E-mail: deboravestena@gmail.com.

² Aluna da graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: tschiedel_eduarda@hotmail.com.

³ Possui graduação em Tecnólogo em Hotelaria pela Universidade de Caxias do Sul (1991) e Letras - Português/Inglês pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2005), mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (2002) e doutorado em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2009). Atualmente é professora e pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Centro de Ciências Sociais e Humanas / Departamento de Ciências Administrativas. Tem experiência na área de Gestão do Turismo, com ênfase em Eventos e Hotelaria. Atua principalmente nos seguintes temas: turismo, hotelaria e aprendizagem organizacional. E-mail: luciana.traverso@ufsm.br.

⁴ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, na linha de Estratégia em Organizações. Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Participante do Grupo de Pesquisa Ecoinnovar. E-mail: kamila.frizzo@gmail.com.

⁵ Graduada em Administração - Gestão e Negócios Agroindustriais pelo Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo (2006), Especialista em Administração Estratégica pelo Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo (2009). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2017). Atualmente é Servidora (Técnico Administrativo em Educação) na Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Cerro Largo/RS e Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - PPGA - Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações. E-mail: luanadamke@hotmail.com.

⁶ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, formada no Curso de Administração pela mesma universidade. Membro do Grupo de Pesquisa Ecoinnovar. E-mail: gabi.rossato@hotmail.com.

procedimentos metodológicos a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, com caráter descritivo e utilizou-se como instrumento de estudo entrevistas. Como resultado, constatou-se que a empresa procura sempre estar atualizada, considerando-se as rápidas transformações do mercado, sendo que os programas de Treinamento e Desenvolvimento realizados com os funcionários da empresa impactam positivamente o desempenho da mesa.

Palavras-Chave: Treinamento e Desenvolvimento. Desempenho. Colaboradores.

Abstract: In the globalized world we live in, the survival of most organizations depends on their ability to adapt to changes and the reality of the market. With this, investing in your employees is a great differential for many companies, so Training and Development programs are very important in this process. The objective of the present study was to identify if the processes of Training and Development influence the performance of the company ENY. As far as methodological procedures are concerned, the present study is classified as qualitative, with a descriptive character and interviews were used as an instrument of study. As a result, it was verified that the company always seeks to be updated along with the rapid changes in the market and that the Training and Development programs positively impact the performance of the company.

Keywords: Training and Development. Performance. Collaborator.

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos inúmeras mudanças vêm ocorrendo, tanto econômicas e tecnológicas, quanto sociais, sendo uma característica marcante dessa nova era a velocidade que estas mudanças ocorrem (VERGARA, 2010). A atualização das empresas tornou-se indispensável para deixá-las a frente de seus concorrentes. Dessa forma, qualquer vantagem competitiva, por menor que seja, pode ser um diferencial para a organização; sendo assim, seus colaboradores tornam-se fundamentais para o seu bom desempenho de uma empresa.

No século passado, o foco das empresas estava voltado para a lucratividade, considerando seus empregados apenas como unidades produtivas capazes de dar resultados à organização. Nas últimas décadas essa percepção foi mudando e os colaboradores passaram a ser a parte essencial da organização. Identificando-se essa demanda surgiu a área de Recursos Humanos, que é contemplada com diversos conceitos que moldam a estrutura e o modo de pensar das organizações e que tem responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (MARRAS, 2002).

Acompanhando as demandas empresariais, a área de Recursos Humanos foi se desdobrando em diversas subáreas, entre elas a de Treinamento e Desenvolvimento organizacional (T&D) (MARQUARDT, 2011). O indivíduo é essencial para a realização das tarefas e cumprimento de prazos e metas, com isso ele precisa estar capacitado e treinado para conseguir se adaptar ao ambiente organizacional que está inserido.

A frente de qualquer máquina está o homem, ele é capaz de pensar e desenvolver a solução que elas não podem fornecer às empresas. Com isso, o investimento feito para T&D de seus funcionários é extremamente necessário para o próprio crescimento organizacional. Como explica Araújo (2008, p. 91) “vale refletir como o treinamento e desenvolvimento estão inseridos nesses novos tempos de competição diária pelo melhor posicionamento possível no mercado”.

Para realização do presente estudo sobre T&D, escolheu-se a empresa Eny Comércio de Calçados Ltda., a qual foi fundada no ano de 1924 por Luiz Andrade e Salvador Isaia. Atualmente a empresa dispõe de 11 lojas físicas no Rio Grande do Sul, sendo 10 lojas na cidade de Santa Maria e uma em Santa Cruz do Sul, comercializando calçados, acessórios e artigos esportivos. A empresa possui 236 colaboradores e vende aproximadamente 400,000 (quatrocentos mil) pares de calçados por ano, movimentando a economia do município. O presente estudo centra-se nas 10 lojas de Santa Maria, cidade localizada na região central do estado, que conta com aproximadamente 277.309 mil habitantes.

Desta forma, o objetivo do estudo consiste em verificar como o processo de T&D tem influenciado na eficiência e produtividade dos colaboradores da Eny Comércio de Calçados Ltda, na visão dos gerentes. Desta forma, o artigo organiza-se em cinco seções, sendo composto por esta introdução, onde é apresentada a contextualização e o objetivo. Na seção seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica sobre T&D. Na terceira seção são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, na quarta seção, é feita a apresentação e discussão dos resultados, e por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente as organizações têm consciência da importância das pessoas e da maneira como elas são administradas, opostamente ao praticado no passado, quando era priorizada a tecnologia do produto ou do processo, com proteção ou regulamentação aos mercados, recursos financeiros e economia de escala (LACOMBE; HEILBORN,2006). Como consequência, hoje em dia o foco das organizações está voltado para as pessoas; sendo assim, investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é fundamental para que as pessoas possam desenvolver suas habilidades e aprimorar seu conhecimento.

A organização deve, em um primeiro momento, de acordo com Nogueira (2013), estabelecer quem necessita de treinamento, quais são os desafios que serão encontrados e os problemas culturais que existem na empresa. Todas as organizações possuem objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, porém deverão tê-los bem delineados. Além disso torna-se necessário um planejamento que corresponda com suas necessidades, dessa forma, o treinamento será adequado aos objetivos, evitando com isso investimentos

inadequados e frustrações para os colaboradores e proprietários ou dirigentes da organização (NOGUEIRA, 2013).

Segundo Dessler (2005), para que ocorra um bom T&D dentro das empresas é preciso inicialmente um correto processo de diagnóstico das necessidades, além dos próprios recursos disponíveis e das capacidades inerentes às empresas. Além disso, Araújo (2008, p. 92) explica que “treinamento e desenvolvimento (T&D) podem enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final”, complementado por Chiavenato (2010, p.367) quando relata que: “Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processo de aprendizagem”.

Após a definição de necessidades de treinamento, é necessário planejar e organizar o programa de treinamento. Marras (2002) descreve o planejamento como sendo um “elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”. Ainda, segundo o autor, ter um bom planejamento e ter conhecimento de como colocar em prática as ações faz com que os programas de treinamento sejam bem-sucedidos trazendo inúmeros benefícios para a organização.

Porém identifica-se que existe diferença entre Treinamento e Desenvolvimento. Segundo Bagattoli (2016) Treinamento e Desenvolvimento se diferenciam basicamente na perspectiva de tempo: o treinamento é a curto prazo, enquanto o desenvolvimento é a longo prazo. O treinamento utilizado como um processo contínuo desenvolve as pessoas e traz outros benefícios, como pensar e compreender, o qual, proporciona conhecimento, orienta para a tomada de decisão tanto profissional quanto pessoal, melhora os relacionamentos interpessoais, abre uma nova visão sobre todos os aspectos, tornando o indivíduo mais criativo e inovador. Já o desenvolvimento das pessoas na organização é um conjunto de experiências de aprendizagem que contribuem para a melhoria do desempenho ou crescimento humano que é proporcionado dentro de um período de tempo maior (BAGATTOLI, 2016).

Para sustentar a importância do T&D nas organizações, foi elaborado um quadro com algumas concepções de diferentes autores sobre o tema estudado.

Quadro 1 – Diferentes conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

(continua)

Autores	Treinamento	Desenvolvimento
Lacombe e Heilborn (2006)	As empresas necessitam dispor de pessoas aptas e motivadas para apresentar rendimento. As organizações não podem escolher se treinam ou não seus empregados, pois colaboradores são admitidos com qualificações genéricas e cada empresa tem suas particularidades. Como o setor de gestão de pessoas são os mais importantes em qualquer empresa, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja desenvolvido de forma eficiente e eficaz.	Conforme o autor a empresa também deve elaborar programas de abrangência geral para a avaliação, capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores, especialmente no preparo do pessoal de potencial elevado e, para tanto, a atuação do setor de gestão de pessoas é extremamente importante.
Chiavenato (2004)	O treinamento bem realizado causará no colaborador uma mudança permanente, que o tornará mais apto na realização das tarefas de seu cargo.	A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes demissões de colaboradores.
Knapik (2013)	O treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e em corrigir falhas e dificuldades atuais. A autora também afirma que o levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do programa de T&D e consiste em verificar as necessidades de capacitação de competências percebidas na empresa.	Incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes. Direcionado para o futuro, preparando pessoas para assumir outros cargos ou posições a médias e longo prazo Alinha-se aos objetivos estratégicos da organização.
Carvalho (1997)	De acordo com o autor, pouco adiantará a uma empresa manter custosas e atraentes instalações de treinamento, assim como, excelentes programas de capacitação, métodos e técnicas de formação atualizados se, ao mesmo tempo, não contar com um corpo de instrutores eficientes, que busquem o constante crescimento do colaborador de uma maneira que desperte nele a motivação de aprender cada vez mais.	Para desenvolver pessoas o instrutor deve ser um participante ativo, assim é imprescindível ao desenvolvimento e crescimento do treinando. Sua ação é tão importante que não pode ser substituída por outros recursos tecnológicos. Além disso, é de responsabilidade direta do instrutor de desenvolvimento fazer com que o treinando participe ativamente do seu processo de aprendizagem, e se desenvolva cada vez mais.
Ferreira (1999)	O intuito de treinar é sempre com o mesmo direcionamento: melhorar a prestação de um serviço ou um produto. O autor traz que, de acordo com o dicionário treinamento é o “S.m. 1. ato ou efeito de treinar”. Treinar – “tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade, habilitar, adestrar, exercitar, praticar”.	O autor sugere que é essencial buscar o significado de desenvolvimento no dicionário, onde lemos: “s.m. 1. Ato ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento. 2. Adiantamento, crescimento, aumento, progresso”.

(conclusão)

Boog (1994)	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa. E tem como objetivo suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações. E tem como objetivo suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo
Milkovich e Boudreau (2000)	Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Os autores atribuem ao treinamento uma função mais operacional e fortalecem que o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que consolidam as características desejáveis dos empregados	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Assim, os autores atribuem para desenvolvimento de pessoas uma visão mais estratégica.

Fonte: Elaborado pelas autoras

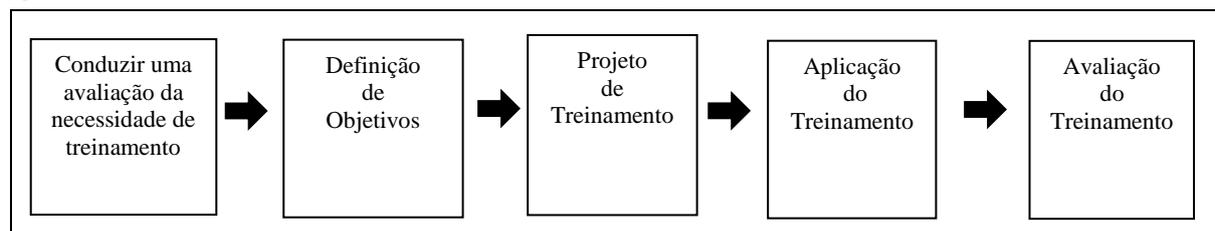
Nesse sentido, segundo Spector (2006) o treinamento é de suma importância dentro de uma organização. Para o autor, treinar é uma das principais atividades que as empresas devem realizar, visto que se faz necessário tanto para novos colaboradores como para os trabalhadores mais antigos. Os colaboradores que ingressaram na empresa precisam aprender como a organização funciona e como executar seu trabalho; por outro lado, os funcionários mais antigos devem se manter atualizados com as mudanças que ocorrem diariamente.

Para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias:

a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos (SPECTOR, 2006, p. 172-173).

A figura abaixo representa as etapas citadas anteriormente:

Figura 1 - As cinco etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz.



Fonte: Spector (2006, p. 173)

Ainda segundo o mesmo autor, é importante ressaltar que o treinamento e o conhecimento de um funcionário não são eternos e podem tornar-se obsoletos ou meramente esquecidos pela falta de uso. Dessa forma, é indispensável que os conhecimentos sejam estimulados através de constantes treinamentos nas organizações. Essa constatação é corroborada por Robbins (2006, p.400), que exalta a importância do treinamento quando afirma que “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”.

Porém, assim como todo procedimento, os processos de treinamento também precisam ser avaliados e necessitam de um *feedback*. Além do aperfeiçoamento das habilidades, do conhecimento e das atitudes, é importante que as práticas de T & D tragam retorno financeiro à organização, compense os custos e tempo aplicados nesse investimento. Por isso, é essencial a avaliação dos resultados finais, para verificar se o treinamento foi executado corretamente conforme sua programação e se as necessidades diagnosticadas na primeira fase do processo foram efetivamente sanadas (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A importância da avaliação da eficácia é evidenciada pela capacitação e desenvolvimento de profissionais para atuarem de forma integrada e competente no atual mercado de trabalho. Para Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000, p.26) a reação é compreendida como "o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento". Desse modo, é importante fornecer informações claras e específicas para os colaboradores da importância da realização destes processos, uma vez que, para que os programas de treinamento e desenvolvimento tenham sucesso é preciso o engajamento de ambas as partes, tanto da empresa quanto do colaborador.

METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa e descritiva, sobre T&D, que tem seu enfoque no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando suas particularidades e experiências individuais na Eny Comércio de Calçados Ltda.

De acordo com Creswell (2010), a abordagem qualitativa é aquela em que o

investigador faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas. Suas estratégias de investigação são as narrativas, as fenomenologias, as etnografias ou os estudos de teoria embasada na realidade. Além disso, segundo Godoy (1995), nos estudos qualitativos, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado em uma perspectiva integrada.

Ademais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 1999).

No que tange ao instrumento utilizado para o levantamento das informações foram utilizadas entrevistas nas quais, segundo Gil (1999), o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe faz questionamentos com o objetivo central de obtenção de dados que sejam específicos à investigação. Particularmente neste estudo foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, na qual o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas. Segundo Phillips (1974), na entrevista estruturada o entrevistador fica preso ao roteiro específico da entrevista, que não pode ser alterado devido a uma situação específica, nem modificar a ordem dos tópicos ou fazer perguntas.

A coleta dos dados foi realizada com 10 gerentes representantes de cada unidade da empresa na cidade de Santa Maria. A análise das entrevistas sucedeu-se a partir de Gil (1994), o qual sugere um processo como um todo, constituído principalmente por cinco etapas: a) leitura e observação das entrevistas; b) escolha de dados; c) segmentação; d) codificação e classificação; e) análise dos resultados obtidos e f) conclusão. Sendo assim, as entrevistas após transcritas seguiram estas orientações para análise: leitura; seleção das ideias principais dos respondentes; verificação das afinidades e dissonâncias nos discursos. Partiu-se então para a classificação das informações segmentadas que levaram à análise das respostas e conclusões, a partir dos dados levantados nas 10 entrevistas realizadas.

Ao final desta seção, pode-se conhecer a classificação da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos seguidos para alcançar os objetivos do estudo. Dessa forma, permite-se avançar em direção à apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está presente no ramo de varejo desde 1924, quando um viajante de calçados chamado Luiz Andrade resolveu abrir uma loja de calçados na cidade de Santa Maria. A Eny está situada nas cidades de Santa Maria e Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, onde possui 11 (onze) lojas físicas, sendo 10 (dez) no município de Santa Maria e 1 (uma) localizada em Santa Cruz.

As lojas Eny Comércio de Calçados Ltda. têm como escopo atender todos os tipos de clientes, independente de classe, raça e sexo. Por isso, ela possui lojas com os seguintes focos: feminino, masculino, ponta de estoque, flex, esporte, infanto-juvenil, boutique, entre outros. A empresa atualmente é composta por 236 colaboradores que trabalham em diversos setores.

A empresa para além de estar preocupada em ter lucro também se preocupa com os seus funcionários e com os habitantes da cidade de Santa Maria. Por esse motivo investe nas áreas de educação e cultura, realizando projetos beneficentes, oferecendo bolsas de estudos para seus funcionários em faculdades, além de desenvolver projetos para crianças da cidade, entre outras ações desenvolvidas pela empresa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Programas de treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho vêm sendo utilizados pelas empresas, no sentido de dar aos seus colaboradores condições de trabalho que no passado foram deixados de lado. A produtividade foi sempre colocada em função da quantidade de bens ou produtos que são gerados e cada vez mais o incremento de tecnologias nestas atividades poderiam influenciar positivamente neste aumento. Fato é que isto vem mudando e é devido ao potencial intelectual da empresa o provável aumento de produtividade. Custos direcionados aos funcionários não são vistos mais como gastos, e sim como investimentos que retornarão à empresa em forma não apenas de conhecimento, mas de propagação de um ambiente harmonioso que garanta a harmonia e a qualidade de vida na organização.

Nesta seção apontam-se os resultados do estudo. Inicialmente será apresentado o perfil dos entrevistados e logo a seguir serão apresentados os resultados no que se refere a influência dos processos de T&D na eficiência e produtividade dos colaboradores na organização, na percepção dos gerentes da empresa.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Quanto ao perfil dos entrevistados, observa-se que a maioria dos cargos de gerência é ocupado por mulheres, conforme demonstra-se no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Campo de Atuação
G1	Feminino	27	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G2	Feminino	50	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G3	Feminino	50	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G4	Feminino	52	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G5	Feminino	38	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G6	Feminino	43	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G7	Masculino	47	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G8	Masculino	32	Ensino Superior Incompleto	Gerente de Loja
G9	Masculino	55	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja
G10	Masculino	48	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja

Fonte: Elaborado pelas autoras

Antigamente, os cargos de chefia no mundo corporativo eram preenchidos quase integralmente por homens, mas esta realidade vem mudando. Hoje, as mulheres estão mais presentes em posições de liderança e tê-las no comando parece tendência cada vez maior nas organizações, fato este observado na empresa pesquisada.

Tal como os homens, as mulheres têm qualidades e características favoráveis aos líderes e são tão eficientes quanto eles para assumirem postos estratégicos e de grande responsabilidade em uma corporação. Apesar de ainda serem minoria no ambiente de negócios, que ainda é mais favorável ao universo masculino do que ao feminino, elas têm sido cada vez mais cotadas para exercer liderança e agregar valor às organizações.

Observa-se, ainda, que nenhum dos entrevistados possui curso de graduação completo. Para a empresa o tempo de atuação não é fator importante e a escolaridade é algo que se espera, mas não é um requisito. A Eny incentiva seus colaboradores oferecendo ajuda financeira e também cursos de qualificação para a sua equipe de líderes que envolve além dos gerentes, os colaboradores que os auxiliam e também aqueles que demonstram aptidão para a liderança, visando dessa forma desenvolver novos líderes.

Alguns dos entrevistados voltaram a estudar e estão fazendo cursos de graduação, outros estão planejando retornar para os bancos escolares. Os gerentes que estão há mais tempo na empresa e estão próximos de sua aposentadoria, possuem muita capacidade gerencial e aprenderam na prática tudo o que aplicam hoje, sendo assim entendem que conseguem acompanhar as demandas atuais da empresa participando de cursos de qualificação que são oferecidos pela Eny.

Nesse sentido, tendo em vista o perfil dos respondentes, nota-se que dos dez gerentes entrevistados, a maioria, seis gerentes, não possuem escolaridade de nível superior. Ainda, dois

entrevistados optaram por interromper o curso e dois estão cursando um curso superior no momento.

No que se refere ao tempo de atuação dos colaboradores, observa-se ainda que a maioria (80%) tem mais de 18 anos de trabalho dedicados à organização, o que denota uma vasta experiência e dá confiabilidade às informações por eles prestadas. Conforme demonstrado na Figura 2 o que está há menos tempo na empresa está há 3 anos; por outro lado a pessoa que trabalha há mais tempo faz parte da organização há 39 anos.

Figura 2 – Tempo de atuação na organização



Fonte: Elaborado pelas autoras

Ressalta-se, ainda, que os colaboradores afirmam que se encontram na empresa nesse longo período pois gostam de trabalhar na Eny, pelo respeito que a empresa tem por todos e pelos desafios que são traçados. Os gerentes também destacam a possibilidade de crescimento pessoal e profissional que a empresa oferece, o que os motiva a trabalhar de forma eficiente, proporcionando bons resultados.

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Considerando as respostas dos entrevistados, foi possível perceber que a maioria desses começou sua trajetória na empresa muito antes de ser gerente. Grande parte, iniciou suas atividades na Eny como empacotador, depois passou para o setor de vendas e assim sucessivamente até chegar à posição de gerente. Desta-forma, pode-se verificar o interesse da empresa em desenvolver seus próprios funcionários, para que esses possam ocupar cargos de chefia ou gerência no futuro. Percebeu-se durante as entrevistas, na fala dos próprios colaboradores, que a empresa não contrata pessoas de fora para ocupar o cargo de gerente.

comecei a trabalhar na ENY no ano de 2000. Comecei na ENY Infante na Bozzano, comecei a trabalhar no pacote depois fui *pro* depósito, passei para as vendas e fiquei durante 9 anos na ENY Infante. Depois eu passei para ENY Feminina, daí eu fui ser auxiliar do gerente lá na ENY Feminina, fiquei mais um ano lá, depois fui ser subgerente da ENY do Royal que inaugurou em 2010, depois fiquei um ano na ENY do

Royal e mais um tempo na ENY Feminina, e depois quando abriu a Flex Acampamento eu fui ser gerente lá na loja Flex Acampamento, e esse ano agora 2017 março, vim para essa ENY, porque o gerente que era daqui foi pra outra loja da ENY... (Relato de entrevista).

A obtenção de conhecimento enriquece e valoriza a carreira do profissional, maximiza sua visão e responsabilidades. Esse investimento em si próprio auxilia na conquista de novas posições já que o conhecimento é a arma mais importante para um profissional conseguir superar os seus desafios. As habilidades adquiridas ao longo da vida profissional acrescentaram conhecimentos significativos e indispensáveis para sua ascensão. Contudo, percebe-se que foi necessário o acúmulo de experiências obtidas durante os cargos ocupados no início da carreira para que os entrevistados conseguissem alcançar os cargos de gerência.

O primeiro questionamento realizado aos gerentes, estava relacionado ao entendimento sobre o tema estudado, e foi possível analisar que todos sabiam o significado de T&D. A maioria dos entrevistados demonstrou a importância do T&D nas suas atividades e na vida profissional, também frisaram que o treinamento adquirido por esses não são realizados apenas nos cursos, mas também no dia a dia da empresa. Um dos entrevistados, não identificado, respondeu da seguinte forma a questão, a qual descreve o entendimento dos outros entrevistados sobre o assunto:

O treinamento é uma parte que transmite conhecimentos para as pessoas, auxilia nos desenvolvimentos dos processos, e o desenvolvimento vem com o tempo, pois eles adquirem suas habilidades, para desempenhar esses processos (Relato de entrevista).

Também foi possível perguntar aos entrevistados quais eram os objetivos dos T&D dentro de uma empresa e se esses achavam que era necessário investir nessa área de gestão de pessoas. Nesse questionamento foi unânime a resposta que era necessário ter investimento em T&D. Também deixaram implícito que um dos objetivos da empresa é fazer com que o colaborador saiba todas as características do produto, para assim ter uma melhor explanação sobre o produto com o cliente. Isso foi possível perceber na maioria das respostas dos gerentes, como na fala de um dos entrevistados, que diz:

Com certeza, sempre, o treinamento quando a pessoa entra na empresa é aquele treinamento para conhecer realmente o que é a área, ou o que ele vai fazer realmente no setor que ele for desenvolver o trabalho que foi contratado. E o treinamento de conhecimento que eu falo, são as técnicas de venda, conhecimentos de produtos, isso aí tem que ter sempre porque tem algo novo pra se aprender, todo dia. Os calçados hoje, todos eles vêm com algo a mais pra se mostrar e falar para o cliente, em tecnologia, nós temos, o couro porque que o couro hoje não é a maioria? Por que o sintético ele tem essa propriedade, hoje foram desenvolvidas várias tecnologias para o sintético, o sintético é tão bom quanto o couro, e as pessoas as vezes elas têm que ser informadas disso (Relato de entrevista).

Na quarta pergunta feita aos gerentes da empresa foi possível perceber o quanto a

empresa está envolvida e preocupada com seus funcionários, pois quando foi questionado aos gerentes quais funcionários da empresa Eny obtinham T&D oferecidos por esta, obteve-se como resposta geral que todas as áreas da empresa desde a de empacotamento, vendas, caixas, entre outras, recebem algum tipo de treinamento. Com isso, destaca-se que a inserção do treinamento para as equipes na empresa é muito importante, pois faz com que todos saibam ao certo seus deveres. Além disso, os colaboradores de todas as áreas da empresa terão possibilidade de se desenvolverem e crescerem dentro da mesma.

Além desses questionamentos feitos aos gerentes, pode-se perceber alguns pontos sobre os T&D oferecidos pela empresa Eny. Quando indagados como os gerentes percebem a necessidade de T&D para seus colaboradores, se tem alguma maneira de levantar essas necessidades e de que forma, foi possível perceber pelas respostas dos entrevistados que cada um tem seu modo de perceber as necessidades, porém todos estavam interessados em desenvolver seu grupo de funcionários, mesmo alguns não tendo treinamentos específicos dentro de suas lojas. Além disso quando os gerentes acham necessário algum tipo de treinamento, solicitam para que a empresa forneça o mesmo. Dessa forma acredita-se que a empresa deve dar cada vez mais incentivos aos seus gerentes para que os mesmos tentem suprir as necessidades de treinamento, para que assim essa não tenha que investir em treinamentos de alto valor, já que terão sempre algum treinamento básico para suprir as necessidades.

Outra questão feita aos entrevistados foi sobre quais são os principais T&D oferecidos pela empresa. Nesta pergunta os entrevistados afirmaram que todas as funções da empresa têm algum tipo de treinamento, porém cada uma com sua finalidade. Como exemplo citado pelos gestores, o colaborador da parte de vendas terá treinamentos voltados a ele como: abordagem sobre o cliente, calçados, vendas entre outros. Ressalta-se também que os gerentes acham importante a Universidade Corporativa da Eny (UCE) que é uma universidade que foi implementada pela própria empresa, a qual fornece estudos apenas para os seus colaboradores, evidenciando o quão significado é essa universidade para os gerentes. O relato da entrevista de um dos gerentes pesquisados elucida esta questão:

No momento temos a UCE que vai retomar agora no mês de julho, que é uma universidade corporativa da ENY, e temos também um treinamento específico, como por exemplo, treinamento para vendas, para caixas, para depósito, ou seja, para cada campo de atuação existe um tipo de treinamento que é oferecido (Relato de Entrevista).

Pode-se perceber que os gerentes desenvolvem, mesmo que de formas diferentes, algum tipo de treinamento para seus funcionários. Isso foi possível analisar devido ao questionamento sobre se os gerentes promovem para seus colaboradores do grupo de trabalho, alguma ação independente da empresa Eny que visasse o T&D de sua equipe.

Outro questionamento realizado aos gerentes foi sobre a percepção de como a

empresa planeja e executa os seus processos de T&D. As respostas foram unânimes ao acreditarem que a empresa planeja e executa seus programas de T&D da melhor forma possível, procurando atender a todos os setores disponíveis na empresa. Isso é percebido da fala de um dos gerentes:

Eu acho muito importante que a empresa faça um planejamento e execute os treinamentos de acordo com as necessidades e também é essencial para aqueles funcionários que estão iniciando suas atividades (Relato de Entrevista).

Segundo os gerentes, a empresa realiza uma avaliação de satisfação dos seus funcionários quanto aos processos de T&D. Os entrevistados ressaltam que sempre que é feito algum módulo na Universidade Corporativa da Eny (UCE) ou algum curso e que existe uma planilha de avaliação que os colaboradores preenchem e respondem. Nesta nessa planilha fica identificado como foi a avaliação com o instrutor, com o curso e com o que foi aplicado. Além disso, a Eny tem uma pesquisa de clima organizacional anual, na qual os colaboradores podem dar suas opiniões sobre os processos que são executados.

Ainda, vale ressaltar que a empresa está sempre tentando suprir suas necessidades e procura capacitar seus funcionários para dar um bom atendimento aos seus clientes. Percebe-se que a empresa se importa muito com o desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores. Na visão dos gerentes, a empresa avalia da melhor forma possível os seus programas de T&D.

No que se refere a forma de avaliação da aprendizagem e a percepção da mudança de comportamento dos funcionários treinados e desenvolvidos, tem-se que quem realiza a avaliação são os gerentes, no dia a dia, por meio dos resultados que eles trazem depois de realizados os processos de treinamento.

Quanto aos aspectos positivos dos processos de T&D, destacados pelos gerentes, pode-se citar: maior aprendizagem do colaborador, transmissão de informações sobre os novos produtos para deixar os colaboradores informados sobre os atributos dos mesmos, geração de oportunidades e de novas experiências, conhecimento das atividades a serem realizadas, qualificação dos funcionários e maior segurança por parte dos funcionários no momento da venda. Além disso, quanto aos aspectos a melhorar, os entrevistados destacaram que a empresa poderia realizar treinamentos mais intensivamente durante o ano.

Ainda, os gerentes foram questionados se a empresa Eny tem perspectiva de ampliar seus programas de T&D. A maioria dos gerentes salientou que a empresa está sempre ampliando seus programas, além de estar atenta às mudanças do mercado.

Por fim, os gerentes foram indagados sobre como as ações de T&D impactam a unidade da empresa. Todos responderam que os processos de T&D têm um impacto positivo para a empresa, pois pode-se perceber no cotidiano a mudança no comportamento dos colaboradores. Por meio desses processos, os colaboradores podem aperfeiçoar seus

conhecimentos, conhecer os produtos que eles vendem e também aprendem como se deve trabalhar com o público.

Avaliando os questionamentos realizados aos gerentes, evidenciou-se o quanto os programas de T&D são importantes no dia a dia da empresa, pois impactam diretamente no consumidor final e, nesse sentido, pode-se dizer que na empresa pesquisada os colaboradores recebem muitos treinamentos para oferecer um atendimento de qualidade aos clientes. Assim, pode-se perceber os efeitos dos programas de T&D quando um consumidor compra um produto e fica satisfeito. Além disso, esses programas proporcionam um atendimento mais eficiente e adequado, o que ocasiona um aumento nas vendas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho tem passado por mudanças constantes e investir nos seus colaboradores tornou-se um diferencial. Os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são fundamentais tanto para novos colaboradores, quanto para aqueles que estão há mais tempo na empresa. Com tantas mudanças que ocorrem no mundo, estar sempre atualizado e informado é essencial para oferecer um bom atendimento aos clientes. Sendo assim, a empresa Eny Comércio de Calçados Ltda tem investido muito em programas de T&D.

O presente estudo aqui apresentado consistiu em identificar, na visão dos gerentes, se o treinamento e desenvolvimento influenciam na eficiência do trabalho dos funcionários da empresa Eny Comércio de Calçados Ltda. Por meio das entrevistas realizadas, pode-se perceber que a empresa procura sempre estar atualizada das rápidas transformações do mercado e que os programas de T&D impactam positivamente o desempenho da empresa.

Com os questionamentos realizados aos gerentes da empresa foi possível perceber a necessidade e a importância do tema abordado neste estudo, tanto para os colaboradores novos que estão iniciando na empresa, quanto para aqueles que já estão há mais tempo. Como a empresa está sempre acompanhando as repentinas mudanças do mercado os programas de treinamento são essenciais para deixar seus colaboradores atualizados e informados sobre os novos produtos. Com isso, a empresa destaca-se no comércio na cidade de Santa Maria, e grande parte de seus resultados positivos têm origem da implementação dos programas de T&D.

Quanto a limitação do presente estudo tem-se a compreensão do fenômeno por meio da percepção dos respondentes, dessa forma as evidências encontradas restringem-se apenas a empresa em questão. Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com todos os colaboradores da empresa Eny, com o propósito de analisar a percepção dos funcionários com relação aos processos de T&D.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAGATTOLI, SÉRGIO LUIZ; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**. V. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Markons Book, 1994.
- CARVALHO, Eunice Nathália Soares de (Org). **Educação especial: deficiência mental**. Brasília: MEC. Secretaria de Educação Especial, 1997 (Série Atualidades Pedagógicas 3).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- FERREIRA, N.S.C. Education technology and the professional in Brazil: his formation and the possibility of human culture. *Bulletin of Science, Technology & Society*. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Science Press, v. 19, n. 3, June 1999. p. 206-209.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibepex, 2013;
- LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARQUARDT, Michael J. **Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning**. Hachette UK, 2011.

MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; BARRETO, Maria Simone Prates; DELGADO, Monica Pereira. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Internext**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013.

PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social: estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Agir, 1974

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.