

GESTÃO DO *TURNOVER* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES FABRIS NO ENTORNO SUL DO DISTRITO FEDERAL.

TURNOVER MANAGEMENT AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN MANUFACTURING ORGANIZATIONS IN THE SOUTH SURROUNDINGS OF THE FEDERAL DISTRICT.

Bruno de Alcântara Ramos, Bruno Siqueira do Valle, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula

RESUMO

Sabe-se que o *Turnover* é um indicador de extremo peso em algumas áreas do mercado brasileiro, e dentre elas está o cenário fabril, que por sua vez assume parcela significativa mediante aspectos gerais do mercado. Logo, observa-se que existe no cenário estudado, um conjunto de estratégias utilizadas por gestores que norteiam e controlam este indicador. Nas fábricas, além do perfil identificado que resulta na instabilidade profissional de pessoal, comumente devido aos métodos elencados no sistema de recompensas e ao moroso sistema de ascensão profissional, em alguns casos ainda existentes e originados na época de Taylor, nota-se a clara insatisfação e necessidade de evolução dos colaboradores, o que, por vezes é fator de contribuição para o *Turnover*, neste sentido, muito se tem observado quando a gestão de pessoal, com a aplicação de mecanismos que gerenciem a mão de obra de forma dinâmica e participativa, além do foco no processo de recrutamento e seleção, onde se identificam previamente os pontos que podem ser critérios demonstrativos de instabilidade do futuro colaborador. Além destes aspectos, no atual cenário, muitas são as ferramentas de controle observadas que priorizam o bem-estar do colaborador, seu crescimento e a diminuição do indicador de *Turnover*, o que remete inclusive aos aspectos financeiros nas fábricas.

Palavras – Chave: Turnover; Cenário Fabril; Ferramentas de Controle; Estratégias; Aspectos Financeiros.

ABSTRACT

It is known that Turnover is an indicator of extreme weight in some areas of the Brazilian market, and among them is the manufacturing scenario, which in turn assumes a significant share through general aspects of the market. Therefore, it is observed that in the studied scenario, there is a set of strategies used by managers that guide and control this indicator. In factories, in addition to the identified profile that results in professional instability of personnel, commonly due to the methods listed in the reward system and the lengthy system of professional advancement, in some cases still existing and originating in Taylor's time, there is a clear dissatisfaction and the need for employees to evolve, which is sometimes a contributing factor to Turnover, in this sense, a lot has been observed when personnel management, with the application of mechanisms that manage the workforce in a dynamic and participatory way, in addition to the focus on the recruitment and selection process, where the points that may be criteria demonstrating instability of the future employee are previously identified. In addition to these aspects, in the current scenario, there are many control tools observed that prioritize the employee's well-being, their growth and the reduction of the Turnover indicator, which also refers to the financial aspects in the factories.

Keywords: Turnover ; Manufacturing scenario ; Control Tools ; strategies; Financial aspects .

Contato: carla.queirozdepaula@gmail.com

INTRODUÇÃO

O Presente artigo tem como principal objetivo identificar quais estratégias têm sido utilizadas em prol do controle e gerenciamento coordenado do *Turnover*, neste sentido, busca-se a comprovação da hipótese de que, um conjunto de estratégias são utilizadas para que os indicadores apresentados na região estejam controlados.

Partindo da hipótese delimitada e dos objetivos ora elencados, viaja-se pela história da administração para o conhecimento referencialmente embasado e justificado dos métodos atuais quanto à gestão de pessoal, percebendo-se a constante sobre a evolução

do perfil operacional, que, fora demonstrado pela era mencionada e de responsabilidade de Taylor tratando estes de forma a garantir melhores resultados na produção, o que de certa forma ensejou na incapacidade das fábricas em treinar e desenvolver o perfil destes colaboradores, o que ainda é visto no atual cenário, porém com olhos de preocupação e tratamento imediato pelos atuais responsáveis, pois, observa-se a constante evolução do operacional, fala-se inclusive, sobre o quão preparados estão os funcionários para participarem da tomada de decisão e propícios a um perfil de liderança.

No atual cenário organizacional trata-se sobre os impactos causados pelo indicador de *Turnover*, deste modo, nada diferente é para o cenário fabril, que está intrinsecamente ligado aos maiores relacionados destes indicadores devido ao perfil apresentado pelos colaboradores, onde se tem mão de obra para execução de atividades de fácil aprendizado e praticamente indivisíveis, o que não impõe muitas exigências ao perfil do candidato, conseqüentemente apresentando colaboradores que facilmente corroboram com o aumento do indicador por outras propostas de emprego que os dirijam a melhores salários ou condições. Cabe assim, ao setor de recrutamento e seleção, não dispensando a participação ou contribuição recíproca de outros setores, aprimorar o processo de seleção para que sejam evitadas as admissões que possivelmente trarão resultados insatisfatórios a organização, logo, como tratado que esta não é uma condição única deste setor, é comprovado que os gestores utilizam ferramentas para controle do indicador, não evitando os dados que são casuais neste mercado, porém, tratando-os de forma assertiva e controlada, tem-se portanto, economia nos resultados e melhoria em outros indicadores que digam respeito a produção.

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo estudar os principais métodos e méritos utilizados como ferramenta de controle do *Turnover* nas unidades fabris da região do Entorno Sul do Distrito Federal.

Este estudo está dividido em 5 partes, a primeira apresenta a introdução sobre o tema e seus objetivos, a segunda parte está relacionada ao levantamento teórico sobre o assunto, a terceira parte versa sobre a metodologia utilizada e a pesquisa realizada, a quarta parte apresenta os resultados e por fim, a quinta parte as considerações finais sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

TURNOVER

O *Turnover*, do inglês ato de virar, é muito usado no futebol americano como uma ação comum entre os jogadores, onde representa o contra ataque do time no exato momento em que este recupera a posse da bola. No ramo administrativo usa-se este mesmo termo para dizer sobre a rotatividade de pessoal, onde assim como no futebol, quando existe a substituição de quem tem posse da bola, existe na administração a substituição do ocupante do cargo, que

deverá atender as necessidades e preceitos organizacionais.

Segundo Pereira (2002) existe a clara relação entre as admissões e os desligamentos, voluntários ou não, ocorridos num mesmo período. Onde objetiva-se a retenção de talentos que, adequados estejam aos processos da empresa e que desenvolvam de forma satisfatória suas atribuições, logo, em confronto nítido fica o indicador de *Turnover*, por apresentar excelência quando existe o mínimo resultado esperado por não comportar rotatividades indesejadas, porém, nesta mesma sintonia, quando apresentado indicador acentuado e que diga respeito a substituições que trarão novos colaboradores com novas ideias, potencial diferenciado ou mão de obra especializada, também positivo será pelo fator oxigenação à empresa com a incorporação de novos profissionais com novas culturas, onde se observa o necessário equilíbrio que compreenda o impacto econômico financeiro causado pela oscilação do indicador.

Na mesma linha de raciocínio de (PEREIRA, 2002), Chiavenato (2004) conceitua o processo da rotatividade como justificativa para admissões que comportassem o processo de substituição de desligamentos realizados neste período, de forma sistêmica. Seguindo esta prerrogativa, para cada desligamento tem-se uma nova admissão. Este fator é uma justa resposta ao processo fabril, onde as atividades que demonstram rotatividade acentuada são de cargos com atividades repetitivas e de fácil aprendizado, delimitado como chão de fábrica, porém, casualmente pode-se ver em boa parte dos casos, onde se tratam os cargos táticos ou estratégicos, a alocação de pessoal qualificado ou experiente será talvez a opção mais viável, o que não dispensa a necessidade de admissão para substituição do cargo que esteja vago.

Grey (2010) apresenta a problemática da rotatividade como um dos pontos gerados pela administração científica, evidenciada por Frederik Winslow Taylor, onde tudo se fazia e se era estudado em prol do aumento da produção com base na maior carga de trabalho dos operários, Taylor, pelos mecanismos disponíveis pela ciência, usou o estudo dos tempos e movimentos, trazendo em suas obras a ideia integral de aumento acentuado na produção, porém, em contrapartida as evidências de Taylor, existiam os fatores humanos, que sobrecarregados eram quando a padronização de processos, delimitações, remunerações e técnicas foram empregadas,

o que causou desde então o desconforto pela repetitividade da padronização aos colaboradores, com isso, talvez pela constância de padronização até então evidenciada nas indústrias e organizações com atividades semelhantes, cause o tamanho desconforto ao ponto da incidência significativa que ocasiona o aumento subsequente do indiciador de *Turnover*.

Os processos geradores do *Turnover* estão intimamente ligados à rotina das organizações, e por inúmeros fatores, estes se mostram inevitáveis em determinadas situações, momento em que existem os desligamentos por parte do próprio colaborador, quer seja por falta de motivação, ofertas de novas oportunidades de crescimento, insatisfação ou por motivos próprios e pessoais, nestas situações existentes e inevitáveis, caberá mediante a necessidade da organização, contratar outro colaborador que atenda as expectativas da função e que de imediato realize o que ora era executado afim de não prejudicar o padrão de produtividade existente, porém, caberá à organização agir de forma estratégica e inteligente tornando esta rotatividade inevitável num processo de aprendizagem, onde o processo seja visto como oportunidade de novos conhecimentos, novas culturas ou aprimoramento do que já exista. (AGUILERA, LAZARINI, 2009).

Araújo e Garcia (2010) tratam diretamente das estratégias e integração organizacional da gestão de pessoas, e neste quesito fala-se também sobre o processo de redução do indicador de *Turnover*. É notória a dificuldade enfrentada por pessoas quanto ao fator empregabilidade, e este por sua vez contribui para o crescimento do indicador supra, pois, o desconforto organizacional e a não adaptação do colaborador gera a obrigação de deixar o local de trabalho a fim da garantia de liberdade para trabalhar, porém, é responsabilidade da organização propiciar um ambiente da mesma forma que esteja pronto a receber um novo colaborador.

Segundo pesquisa realizada pelo PageGroup (2013) o indicador de *Turnover* apresenta em dados nacionais, maior rotatividade na parte de operações, demonstrada por 37%, onde seguem na mesma linha: vendas, finanças/TI, e outros cargos com 10%, Sabe-se que o *Turnover*, como conhecido por apresentar demasiado indicador na área estudada tem sua maior incidência nos primeiros meses após a admissão do colaborador, este índice é notável pela típica cultura de seus ocupantes, onde a rotatividade é constante pelas

inúmeras ofertas de emprego no mesmo segmento, salários mais altos, porém não somente o colaborador é responsável por sua rotatividade, em determinadas situações, a própria empresa, não atem-se tanto aos processos que integram o colaborador junto aos demais, e conseqüentemente o contato com grupos que participam da realidade da própria rotatividade é inevitável, o que casualmente induz as aspectos em questão.

Nosso indicador em questão é de fácil formulação e cálculo. Conforme Cássio (2010) calcula-se o *Turnover* com base no quadro de funcionários, onde, busca-se o número de desligados em determinado período, dividindo-o pela média de ativos, e multiplicando o resultado obtido por cem, têm-se em percentual a representação da quantidade de desligados no período em questão.

A forma apresentada do cálculo do indicador, se não a mais eficaz, é uma das mais assertivas para a obtenção de dados que demonstrem a substituição de colaboradores, quer seja com mão de obra externa, quer seja com a substituição com recurso humano ali disponível. Assim sendo, é indispensável às organizações, de quaisquer tamanhos o desenvolvimento e avaliação do indicador em questão.

GESTÃO DO *TURNOVER*

Segundo Cascio (2010), o custo para substituição de um colaborador com inserção da mão de obra externa à empresa, pode custar até 150% o valor do desligamento de outrem, isso devido ao fato da perda do tempo de produção em função da experiência de quem entra, bem como dos que ali já estão para treinar o novo funcionário. O cenário atual tem mostrado a necessidade de gestores trabalharem ao máximo o potencial disponível em seus setores, bem como exigir o melhor dos seus colaboradores, essa série de fatores remetem a contribuição para o aumento do indicador, ou de problemas quaisquer que afetem a produtividade da empresa, deste modo, quanto menor absenteísmo com mais produtividade, menor será a incidência do *Turnover*.

Em uma problemática mais recente, Siqueira (2014), faz menção a quão preparados e prevenidos os profissionais de Recursos Humanos estão em relação ao controle do indicador, segundo o autor, as organizações tem investido em técnicas e ferramentas que antecipem as situações que eventualmente ensejariam na incidência do *Turnover*, logo, os profissionais desta área, atuam em meio a avaliações periódicas

averiguando possíveis desligamentos, agindo assim, afim da eliminação das incidências ou até mesmo dispensando mão de obra obsoleta no correto momento do termino de sua experiência, por exemplo, evitando ao máximo os custos elevados que incidem tanto na demissão quanto na admissão de outrem.

Desta mesma forma, como mecanismo estratégico Tachizawa (2004) assume como principal mecanismo preventivo do *Turnover*, o recrutamento interno, que popularmente apresenta-se como melhor das soluções em determinadas organizações e situações, pois, devido a fatores da cultura organizacional, *know-how*, e experiências setoriais, este facilmente já teria apresentado seu perfil com as prováveis situações que se tornam objetos de análise no processo de recrutamento e seleção externo. Porém, além de apresentar-se como solução viável, a mesma situação poderá ensejar no prejuízo do investimento para substituição da lacuna que este colaborador deixará, bem como nos possíveis problemas por cargas obtidas negativamente em outros setores, logo, entende-se que a prática é válida, porém necessita de incansáveis análises para averiguação da adaptabilidade e ponderações de assertividade na aplicação.

Segundo Van (2013), faz-se necessário para o controle programado do *Turnover*, as pequenas atitudes dos gestores, tais como: reconhecimentos constantes, feedbacks e evitar ao máximo os métodos coercitivos de liderança, fazem com que exista conexão entre o funcionário e a organização, logo, observa-se que esta conexão é um dos principais motivos apresentados na obra como responsável pelo alto indicador de *Turnover*, logo, onde se tem conexão entre o colaborador e a organização, melhor motivados e mais propícios a produção estes estarão. É muito importante que exista a transparência e autonomia para o desenvolvimento de atribuições previamente delegadas na relação líder-liderado, assim, os processos existentes terão maior valor e o corpo de funcionários sem sombra de dúvidas sentir-se-á mais integrado a sua gestão.

Barbosa (2012), traz ideias sobre algumas técnicas que podem ser utilizadas por gestores, a fim do controle e redução significativa do indicador abordado. Em seu artigo publicado, as ferramentas em questão são formas de investigação em busca de identificação própria do que pode ser feito para a criação de mecanismos que mantenham com qualidade funcionários nas

empresas. Pode ser confeccionado pelo próprio gestor um questionário onde avalie as principais causas da saída do colaborador, na incidência do pedido de demissão, assim como neste mesmo questionário, pode-se avaliar o quanto está sendo pago a este colaborador na empresa da qual poderá designar-se, isso com o intuito da breve orientação e do alerta de estar criando e treinando funcionários para outras empresas, o que em parte, cabe e compensa equiparar à remuneração.

Segundo Garcia (2006, apud SOUZA, PINTO 1995) Faz-se necessário avaliar as vantagens da terceirização nas organizações, pois, notavelmente são elencadas vantagens como o ganho de eficiência nas operações, a redução de custos, economias com treinamentos, dentre outros, porém também com pontos negativos da dificuldade em padronização de qualidade e o retrabalho em alguns casos. Cabe o gestor observar o quesito terceirização como um pré-requisito para a formação de equipes, pois, existem atividades que exigem menos do colaborador e que podem ser terceirizadas, com isso, a diminuição do *Turnover* do quadro efetivo é notória.

Quando se tem a necessidade de admitir um novo colaborador para o quadro efetivo, uma das opções mais viáveis é a efetivação de um dos terceiros, pois, por desempenhar atribuições naquela indústria, o mesmo terá facilidade no aprendizado, experiência, e muito já se observou sobre seu comportamento e comprometimento, o que conseqüentemente, traz a estabilidade deste, bem como a segurança de sua satisfação, não levando assim ao seu desligamento precoce.

O PERFIL INDUSTRIAL E O *TURNOVER*

Segundo Lacombe (2009), Taylor foi um dos principais nomes na atribuição e definição do perfil de operário até então existente, sabe-se que, com base na delimitação do operário, pelo seu baixo conhecimento, e pela inviabilidade existente na época de treinar este colaborador, seria mais viável e rentável, dividir o trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis, visando assim apenas a obtenção de ganho de produção. O perfil do corpo de colaboradores do ambiente fabril, assim se delimita, por pessoas de pouca instrução, que executam atividades repetitivas, de fácil aprendizado e que dispensam requisitos de conhecimento técnico ou afins para as atividades rotineiras.

Segundo França (2013 apud DUTRA, 2002), a recompensa é uma das maiores

formas de valorização ao funcionário, sendo uma das mais válidas a remuneração. Neste mesmo capítulo a autora faz menção aos princípios “Tayloristas-fordistas”, onde iniciou a necessidade de estruturação de cargos, partindo do pressuposto de que, as atividades desenvolvidas pelos funcionários representavam as funções de cargos, logo, pelo grau de importância ou representação nos resultados estes eram atribuídos por salários e qualificações, delimitados por estas análises. Este mesmo desenho de cargo perdura até então, entretanto, o *Turnover* observado no perfil industrial, está intimamente ligado à possível má formação e desenho de seu cargo, grau de atribuições e atividades inerentes a este.

Devido a composição do perfil, denominado na maioria como chão de fábrica, tem-se a cultura de rotatividade acentuada pela maioria por serem pessoas impacientes em razão da repetitividade funcional, além da remuneração e desenho de seu cargo não ser de notória significância. Logo, mediante propostas que delimitem o crescimento ou que tragam benefícios chamativos a estes colaboradores, casualmente acarretará no abandono pela busca de novas oportunidades, reconhecimento ou melhoria de benefícios próprios. Porém evidenciada também é a mão de obra técnica e especializada, pois, por ser representada por uma pequena fatia deste mercado, é escassa no nicho estudado, onde muito se necessita e pouco se tem disponível no rol de candidatos à procura de um emprego, logo, os salários são cada vez maiores, e em muitos casos, estes também deixam as indústrias, afim de, contribuírem e serem recompensados tal quanto em outras indústrias, casualmente do mesmo ramo de atuação (ANDRADE, 2011).

Entende-se cada vez mais a necessidade de mudanças no desenho de cargos e salários com remunerações e funções devidamente adequadas e que exijam do colaborador o máximo comprometimento, e da mente do corpo funcional longe da existência de tamanha rotatividade, porém com dito por Andrade (2011), os processos de mudanças destes comportamentos devem advir de forças internas ou externas quando necessárias, onde são vistas como um novo perfil de gestão ou a implantação de processos que induzam a novos métodos e investimentos, afim da modificação da imagem existente do crescente indicador de *Turnover*.

METODOLOGIA

Tem-se com objetivo metodológico a realização de pesquisas e entrevistas, sendo o seu foco principal a comprovação da hipótese tratada e alimentação das informações que mostrem os meios e como se controla o *Turnover* no cenário fabril, tratando assim as entrevistas. Quanto às pesquisas, tem-se como meta identificar as principais causas que levam ou casualmente levariam os próprios colaboradores, de forma direta ou não a contribuírem com a rotatividade do mercado estudado. Para a execução do proposto, pretende-se utilizar cerca de 4 entrevistas com gestores ou coordenadores onde, embasados em seus cargos, utilizem preceitos estratégicos para controlar o *Turnover*, e cerca de 70 colaboradores de nível operacional a responderem perguntas de fácil entendimento e fechadas, norteando uma linha de pensamento e delimitando indicadores que situem como pensam e o que seria incidência do indicador estudado dentro do público alvo. Deste modo, utilizar-se-á o método estatístico para comparação dos questionários com as entrevistas de análise de correspondência. Segundo Pereira (1999) a análise de correspondências tem como objetivo cruzar dados geométricos ou contingenciamento de variáveis categóricas, logo, mediante a utilização desta ferramenta, será possível avaliar a correlação entre os dados norteando ao resultado esperado.

Creswell (2007) define sucintamente os preceitos da pesquisa quantitativa como descrição numérica de tendências, sequencialmente, diz sobre os procedimentos qualitativos como representantes de grande contraste em paradigma ao método quantitativo, pois, aqui, delimitam-se estratégias, investigações e inúmeras alegações de conhecimento, onde a principal ideia é tomar como base o conhecimento do entrevistado, a fim de, obter a maior e mais satisfatória informação, detalhada, de quaisquer procedimentos ora delimitados. Ricos e bem determinantes, os conceitos elencados são práticos e claros ao pesquisador, porém, perde-se uma parcela significativa se aplicado apenas um dos métodos ao cenário estudado.

Neste artigo, entende-se a necessidade da junção destes preceitos de pesquisa, assim apresentado como novidade no âmbito científico, Creswell (2007, apud JICK, 1979) diz sobre a convergência e triangulação de diferentes fontes de dados, podendo ela ser quantitativa e/ou qualitativa, neste sentido surge o método de pesquisa misto, o que será objeto metodológico aqui empregado, pela

sua aplicabilidade e possibilidades de maior êxito na obtenção de informações em ambos os formatos existentes.

Segundo Lakatos, (2004) a definição de entrevista é voltada ao sentido da conversa entre duas pessoas, onde se tem como objetivo a obtenção de informações ou experiências do lado entrevistado, vislumbrando a obtenção das informações pré-definidas como objeto de pesquisa. Na mesma delimitação, Creswell (2007), traz a abordagem sobre levantamentos e experimentos com uma amostra, onde se tem a descrição quantitativa ou numérica do público estudado. Para a abordagem da problemática em questão no presente artigo, utilizar-se-ão, ambos os conceitos levantados no sentido da obtenção da melhor forma de informações necessárias.

A aplicação de pesquisa no modelo misto, bem como a utilização de entrevistas foi entendida como necessidade, visto que, a união dos pontos diferenciados e resultantes dos métodos aplicados, apresentam óticas otimizadas e delimitadas por cargos e setores, o que, norteia os resultados e a maior assertividade pela visão do todo.

Assim sendo, temos como instrumento de pesquisa os questionários e entrevistas a serem realizadas, bem como ferramenta estatística que, cumulada à suas próprias funções permitirão a exemplificação dos dados após tabulados em gráficos que apresentem, de forma simples e objetiva, os resultados obtidos tanto nas entrevistas quanto nos questionários bem como a análise entre eles.

A amostra delimitada para realização da pesquisa são funcionários de unidades fabris do entorno sul do distrito federal, todos com idade média entre 20 e 35 anos, sendo, em sua maior parte, delimitada como operacional também chamado de chão de fábrica, casados e com filhos, porém, diversificados em inúmeras áreas de atuação, tais como: Operação, gestão, gerência, supervisão, dentre outras.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As entrevistas realizadas demonstraram em seus resultados, público com perfil diferenciado e diversificado, sendo os participantes, representados por 30%, com idade entre 31 e 40 anos, seguida por 20%, com idades entre 21 e 25 anos, 21%, com 26 e 30 anos, os de maior idade, delimitados como “acima de 40” representados por 14%, e por fim, os iniciantes na vida profissional, com idade entre 18 e 20 anos, representada por 9% dos entrevistados.

Como esperado, o público em sua maioria, é masculino, representados por 76%, porém, nota-se também participação significativa do público feminino existente no cenário fabril, aqui em pesquisa sendo de 24% da amostra. Este mesmo público apresenta paradigma entre o rol dos casados e dos solteiros, ambos apresentando 47% dos entrevistados, seguidos por 4% divorciados e 1% em outro estado civil aqui não delimitado. Em dados também equivalentes, apresenta-se a quantidade de filhos, sendo 49% sem filhos e 50% com 1, 2 ou 3 filhos, sendo que, nenhum dos entrevistados possui mais de 3 filhos.

Os entrevistados, como ora mencionados, possuem perfis diferenciados e estes por sua vez, apresentaram maior peso de resposta com a classe com mais de 5 anos de empresa, representada por 33% do montante total, equiparando-se a esta, está os que possuem de 1 a 3 anos, com 30%, seguido de 19% no período de 3 a 5 anos, 11% está entre 4 meses e 1 ano, e por fim, a menor parte ainda em período de experiência, 1 a 3 meses representada por 7% dos entrevistados, justifica-se a baixa participação de colaboradores com até 3 meses de empresa, devido ao seu próprio perfil atribuído neste artigo por (LACOMBE, 2009) e também como elencado por pesquisa do PageGoup, (2013) onde fala-se do baixo investimento em integração de novos colaboradores, bem como, apresentado pela mesma pesquisa a constante rotatividade encontrada neste mesmo período.

Em sequência aos questionamentos realizados, algumas perguntas foram feitas com o notório e explícito objetivo de nortear uma linha de raciocínio, que em paradigma as respostas da amostra estudada se conseguissem aferir dados observados na convivência destes ou mesmo de seus próprios princípios no que diz respeito ao cenário fabril da região. Dentre estes aspectos, perguntou-se ao funcionário sobre o que o levaria a mudança de função, sendo obtidos os seguintes dados:

A maioria absoluta respondeu que o que os levaria a mudança de função seria o crescimento profissional, representado por 73%. Já justificado outrora neste mesmo artigo, com embasamento teórico de (PEREIRA, 2002), o cenário atual demonstra colaboradores cada vez mais propícios a um perfil de liderança, o que os torna mais participativos na gestão, e com maior necessidade de opinião, sequente de forte poder de persuasão, o que delimitado é pelo autor, como líderes que necessitam de líderes

que os desenvolva, logo se justifica a notória vontade destes em crescerem e contribuírem com o crescimento constante das organizações que participam.

Em seguida estão os que mudariam de função por aumento de salário, representados por 19%, fator este mencionado e justificado pelo desenho de cargos e salários. França (2013 apud DUTRA, 2002), faz menção à era “Taylorista-Fordista” onde se desenhou um modelo de cargos e salários à área fabril, que, em virtude da falta de qualificação existente, evidenciada por Taylor, citado por Lacombe (2009), e pela inviabilidade encontrada em treiná-los, modelou-se algo que garantisse a distribuição de tarefas de fácil aprendizado, e que, quase fossem indivisíveis, remunerando equivalentemente em baixa escala os trabalhadores e garantindo maior e mais rentável produtividade.

Os próprios gestores, em entrevistas obtidas através desta pesquisa científica, dizem acreditar no pagamento de salários justos, ainda assim, a remuneração é baixa, e nitidamente gera para boa parte a necessidade ou desejo de evolução para equiparar-se a um perfil com maiores remunerações, garantindo maior qualidade de vida ao colaborador e a sua família. Os benefícios representaram aqui 3% dos entrevistados, e outros fatores, assumindo a margem de 6%, podendo fazer menção a cultura, planos de carreira e/ou melhores condições de trabalho.

Com embasamento semelhante, porém diferente foco, perguntou-se o que levaria o público denominado como amostra a mudança de empresa. Menos imponente em relação a pergunta anterior, observa-se diminuição de 73% para apenas 43% os que mudariam de empresa por crescimento profissional, observado o perfil dos entrevistados, a maior parte possui mais de 5 anos de empresa, e abaixo destes estão os que possuem entre 1 a 3 anos, juntos, perfazendo 63%, logo, vê-se que, após adaptação à rotatividade não é tamanha, sendo que o colaborador não toma como prioridade seu crescimento profissional, e sim sua estabilidade. Em consonância ficam as opções: salário e crescimento profissional, com 34% e 43% sequencialmente, mostrando que estes seriam fatores de peso a avaliação de uma nova proposta fora do local atual de trabalho.

Aparecem com maior peso e exatidão de igualdade os percentuais de benefícios e outros, ambos com 11%, onde se leva em consideração que, por muito pouco, diga-se

em matéria de benefícios ou outros fatores que podem incorporar cultura, cidade, função, status dentre outros, tem-se colaboradores que demonstram tentados à mudança de empregos por estes motivos, o que mostra ainda mais a diversidade nada criteriosa ou precisa para a mudança de empresa pelo mesmo, o que leva a crer que, os motivos são nítidos quanto a sua evolução no atual emprego, porém que mais diversos são os fatores que podem o tirar da execução de suas atuais atribuições.

Sobre a percepção dos entrevistados quanto à estabilidade do quadro de funcionários, 57% relataram que consideram o ambiente de trabalho rotativo, sendo, este um comparativo aos que acreditam que não, que a rotatividade não é tamanha, assumindo 43% das respostas. Como elencado por (AGUILERA. LAZARINI, 2009), em muitas situações o indicador de *Turnover* demonstra crescimento justificado pela própria rotina fabril, que leva os colaboradores ao pedido de demissão, porém, este não deve ser visto apenas como um fator intrinsecamente negativo, pois, segundo o autor, pode ser visto como fator de oxigenação à organização e aprendizagem também, onde o novo capital humano pode ser empregado, e uma nova personalidade e cultura agregarem novos valores a unidade fabril.

Acreditando em cenário diferenciado, 43% acreditam na rotatividade controlada, vê-se que, somando os colaboradores com período entre 1 e 3 anos aos que possuem mais de 5 anos de empresa, têm-se 63% do montante total, o que diz respeito a estabilidade e crescimento que garantem ao colaborador sua permanência na empresa por mais tempo, sendo as demissões ocorridas, conforme pesquisa do PagGroup (2013), nos primeiros meses no mercado, o que mostra a necessidade das organizações fabris investirem pesado em integração e planos de carreira a seus colaboradores, recebendo-os bem e garantindo sua permanência em suas organizações por maiores períodos de colaboração recíproca.

Perguntou-se por fim sobre as estratégias de controle do *Turnover* utilizadas pelos gestores. Observou-se que 59% dos entrevistados dizem perceber que seus gestores utilizam ferramentas para controle do *Turnover*, seguidos de 41% que responderam não presenciar a utilização de tais ferramentas. Logo, além da confirmação da pergunta anterior, onde se vê a consonância entre a crença da ponderação média da controlável rotatividade, acredita-se, em maior parte que, as estratégias estão

sendo utilizadas para controle deste indicador pelos gestores, vistas em grande parte pelos funcionários, o que demonstra a veracidade da hipótese.

Corroborando aos aspectos em questão, Chiavenatto (2004) diz sobre a necessidade e realidade onde gestores têm assumido papel de liderança dinâmica, abandonando os preceitos da coercitividade, o que demonstram aos próprios colaboradores os argumentos e ferramentas que são utilizadas em sua gestão, fator este que se correlaciona à gestão participativa, conectado com publicação de Van (2013) onde além do abandono aos métodos coercitivos e autocráticos, também se fala sobre a necessidade de reconhecimentos constantes, feedbacks, também muito importantes ao cenário estudado.

Sabe-se do alto custo para substituição de mão de obra no cenário fabril, delimitado por Cascio (2010) com custos de até 150%, e com isso as estratégias empregadas mostra ao próprio funcionário que não somente a empresa perde, porém, os resultados ofertados por ele também são vulneravelmente abalados, o que diz sobre a saúde da empresa e a seus próprios benefícios, no que diga respeito à participação nos lucros e resultados, metas dentre outros.

Além dos questionários realizados, também foram feitas entrevistas com gestores da área fabril, como previamente delimitado, e os dados foram satisfatoriamente coerentes com os questionários e o referencial buscado, mediante as entrevistas percebe-se que a maior parte das demissões por eles presenciadas são por parte do empregado e que, quando estas acontecem, casualmente são por descontentamento com a função, horário trabalhado ou por outra proposta de emprego, sendo estas em diversos períodos, porém, com peso maior nos três primeiros meses de trabalho, ou após 1 ano, onde já existem experiências que chamam novas propostas ao colaborador.

Entende-se portanto, que a rotatividade é ensejada pelo colaborador, porém que é de responsabilidade da empresa, sendo em alguns casos, processos deficitários que não comportam admissões concisas, não integram corretamente o colaborador, não possibilitam a ascensão na mesma velocidade esperada pelo mesmo ou até pelo seu próprio perfil, onde a medida em que outras propostas aparecem, fica-se tentado a abandonar a organização atual em busca de novos resultados ou recompensas.

Conforme dados apresentados, o *Turnover* na região está controlado, e equiparado a empresas do mesmo ramo e seguimento, sendo em alguns casos considerado como um diferencial na região, pois, mesmo em períodos sazonais, o *Turnover* apresenta-se comportado, em alguns casos, em paradigma a outros períodos anteriores, o mesmo chegara a ultrapassar em 8 vezes a meta, sendo agora trabalhado de forma assertiva dentro do delimitado. A maioria absoluta apresentou que o indicador impacta diretamente os resultados esperados, uma vez que, quanto maior a rotatividade menor será a produção e o atingir de metas pré-estabelecidas.

Cabe também ressaltar as estratégias que são adotadas e apresentadas pelos entrevistados, dentre elas está a terceirização, conforme utilizado em referencial teórico, e segundo Garcia (2006, apud SOUZA, PINTO 1995) cabe avaliar as vantagens e desvantagens da terceirização, e nada diferente deste quesito apresentaram-se os entrevistados, pois, salientam que é sim uma ferramenta, onde delega-se a rotatividade ao prestador do serviço e não ao seu quadro de efetivos, porém na mesma proporção delega-se a qualidade dos serviços prestados, o que desmerece em alguns casos o que é proposto quanto aos padrões de qualidade e tradição do que é produzido.

Outra ferramenta trabalhada é sobre as demissões realizadas, em algumas fábricas, elas não podem ser feitas exclusivamente pelos supervisores, e só são efetivamente realizadas com o aval do gerente responsável pela área, o que evita, conforme dito, a demissão desprovida de motivos reais e profissionais em alguns casos, onde a solução é o *Turnover* interno, ou a troca de turno do colaborador, aproveitando seu conhecimento e produtividade em outra área, evitando assim os altos custos ora elencados com a substituição deste. Também no sentido de demissões, no caso de período de experiência, salienta um dos entrevistados, “é o melhor momento para a dispensa do colaborador, pois, se levados em consideração os fatores inerentes ao custo e ao tempo de aprendizado de um novo colaborador preferível é avaliar em todos os aspectos o funcionário em seus três primeiros meses, e se visto a desídia, ou falta de compromisso, logo se dispensa em virtude da facilidade no que diz respeito às verbas rescisórias e valores a serem pagos”.

Uma estratégia de produção evidenciada é o desdobramento de alguns

turnos para equipararem a produção ao demandado, assim, salienta um supervisor que, se seu turno estiver completo e produzindo bem, enquanto, neste mesmo setor houver o déficit de mão de obra em outro turno, automaticamente, produz-se em maior volume para que juntos consigam bater as metas de produção, neste mesmo sentido, pela subdivisão de turnos, o mesmo salienta que, seu indicador de *Turnover* é entendido como zero afim de, garantir que outros turnos possam trabalhar com a meta pré-determinada sem que se prejudiquem os resultados num todo.

Outro aspecto interessante observado, é com relação ao aproveitamento da mão de obra interna, com base em Tachizawa (2004) um dos mecanismos preventivos do *Turnover* é o recrutamento interno, deste modo, as fábricas da região trabalham com programas que, mediante a necessidade de mão de obra específica, inicialmente busca-se em seu quadro de funcionários a capacitação em questão, e se conveniente for, o colaborador é promovido a execução destas novas atribuições, com isso, nitidamente o colaborador enxerga suas possibilidades de crescimento na empresa sendo reduzidos notoriamente os custos inerentes a admissão e treinamentos de um novo profissional e o próprio *Turnover*.

Salientaram ainda os entrevistados, que mediante o plano de cargos e salários que se protela desde os princípios Tayloristas-Fordistas, evidenciados por França (2013 apud DUTRA, 2002) ainda precisa-se rever as recompensas e remunerações pagas na região, pois, em contrapartida a esta ação, e com iniciativa dos colaboradores em investimentos com capacitação profissional, acredita-se na diminuição do indicador de *Turnover* consideravelmente.

ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

Comparam-se dados dos questionários aplicados no operacional com as entrevistas feitas em aspectos relevantes de observação, e mediante ferramenta estatística de análise de correspondência, cabendo ressaltar que da amostra total, devido a igualdade de respostas para algumas questões eliminados foram 9 questionários, sendo analisados 61 e comparados as questões citadas das entrevistas, onde nota-se na sétima questão, aplicado ao operacional, sobre o que os chamaria atenção em uma proposta fora da empresa, os resultados mais relevantes

dizem sobre o crescimento profissional, com 43% e melhores Salários, com 34%.

Nas entrevistas realizadas, muito foi dito sobre novas propostas de emprego como fator de justificativa aos desligamentos presenciados, o que, pioneiramente tem afetado a estabilidade do quadro efetivo de funcionários, sabe-se que, mediante perfil engessado para o chão de fábrica, facilmente propostas de emprego que ofereçam salários ou benefícios melhores poderão ser fator de ameaça para a mão de obra em questão. Confirma-se a resposta dada pelos entrevistados, quanto ao fator citado, pois, conforme dito em maioria dos questionários, os fatores, crescimento profissional e salários, são critérios de peso para a avaliação de uma possível proposta de emprego, logo, em relação ao ambiente fabril, estes são competitivos para a obtenção de mão de obra em diversos segmentos, sendo, casualmente as funções de fácil aprendizado e diferenciando-se apenas pelas recompensas e segmentos, logo, por esta necessidade de crescimento em alguns casos morosos, ou em busca de melhores condições e remunerações a busca por outras oportunidades ocorre e conseqüentemente o colaborador é exposto a propostas que levam a crer em melhorias, trazendo consigo os desligamentos tratados, onde se confrontam os dados obtidos.

Também foi critério de resposta das entrevistas a não adaptação ao ambiente, baixa produtividade e não adaptação ao local de trabalho, como fatores observados pelos gestores, com isso, nota-se também a correlação ao *Turnover*, pois, mesmo que por curtos períodos, adquire-se experiência fabril, o que pode ensejar nas constantes alterações de fabricas no currículo do colaborador, cabendo assim ao selecionador observar se este é ou não um fator de peso na contratação.

Ainda em poder do método de correspondência, nota-se a equivalência quando observadas respostas dos questionários e entrevistas realizadas, onde se pergunta a amostra sobre o quadro de funcionários da sua empresa, onde se tinha como objetivo a informação da rotatividade existente, 57% da amostra respondeu que sim, que o quadro de funcionários da empresa era instável, porém, em contrapartida, 43% acreditam que não, que não é tamanha a rotatividade na empresa em que trabalha. Observa-se que se a rotatividade fosse de tamanha proporção, a maioria absoluta acreditaria que sua empresa estivera nesta situação, porém, nota-se que a diferença entre os resultados são onerosos

aos que acreditam na não rotatividade, mesmo em menor percentual, sabe-se que, estes, observam numa visão abrangente, quando sabem que ser rotativo é uma das características intrínsecas do setor, porém entendem que perante outras empresas do mesmo segmento ou até mesmo no atual cenário que os dados poderiam ser mais agressivos.

Em consonância ao pensamento abordado, as entrevistas apresentaram que a visão dos gestores, gerentes e supervisores é que o cenário tende a ser rotativo, porém que mesmo frente à sazonalidade vivenciada, não se tem dados alarmantes quando ao respectivo indicador, sendo observado sim a sua oscilação, porém que esta é numericamente menor que outros períodos da própria fábrica, e que nem pode ser comparada a região devido a diversidade de segmentos, porém, analisadas as fabricas pelo seu porte de funcionários, os gestores assumiram a visão do diferencial papel que seu indicador de *Turnover* assume perante empresas da mesma região, assim é explicada a diferença entre o pensamento dos gestores sobre o diferencial de seu indicador para com o pensamento da rotatividade demasiada observada na análise estatística.

Confirmado em comparação também foram às perguntas sobre as estratégias e ferramentas de controle do *Turnover*. Inicialmente perguntou-se em questionários se os gestores utilizavam ferramentas para controlar o *Turnover*, 59% respondeu que sim, que ferramentas são utilizadas, independente da forma ou modelo, a amostra nitidamente respondeu acreditar e presenciar a utilização de ferramentas, contra 41% que não enxerga ou não conhecer a utilização de tais, em comparação a este questionamento, observou-se com as respostas das entrevistas realizadas e mediante método estatístico da análise de correspondência, que, todos responderam que utilizam ferramentas, inclusive as delimitaram em alguns casos para melhor embasamento do conteúdo deste artigo.

Justificam-se também os dados que fornecidos foram como controlados no que se refere aos indicadores de *Turnover*, e mesmo que indiretamente, os entrevistados observam a utilização do que ora fora elencado como ferramenta ou estratégia de controle do respectivo indicador, assim, mostra-se que ao percentual que demonstrou não acreditar ou vivenciar a utilização de ferramentas de controle do *Turnover* observado em análise estatística do método de correspondência, justificada é pela falta

de conhecimento ou utilização pela gestão de ferramentas que não são visivelmente aplicadas, sendo apenas analisadas ou tratadas estrategicamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste artigo comportou pensamentos de diversos autores, estes por sua vez em períodos históricos diferentes, com o evidente interesse em unir todas as ideias no entendimento da atual situação do indicador de *Turnover* nas unidades fabris da região em questão, logo, nota-se que o estudo, mediante publicação nos veículos acadêmicos, tende a nortear ou tendenciosamente demonstrar aos empresários e gestores da região, mediante métodos científicos comprovados por pesquisas, sobre o comportamento do indicador de *Turnover* para com as organizações fabris no entorno Sul do Distrito Federal. Sendo a amostra desta, delimitada a partir de funcionários de unidades fabris da região que, mediante compilação de dados, foram contrapostos e confrontados com gestores, supervisores e gerentes em entrevistas, a fim da afirmação e comprovação dos dados encontrados.

O embasamento teórico demonstrou de inúmeras formas, que o modelo de gestão de *Turnover* no atual cenário é diferenciado, os gestores além do abandono de seus métodos coercitivos de liderança, aplicando a dinâmica para com seus cooperados, tem também utilizado ferramentas, objetivando a obtenção de resultados à organização num todo. Sabe-se que métodos preventivos também tem sido critério que surge nesta nova era a fim de, através de detalhes no processo, demonstrarem ao gestor as incidências de *Turnover* de forma prévia, podendo, logicamente, serem resolvidas com maior brevidade e celeridade possível, chamando atenção também o objetivo fim, onde não se tem pensado mais apenas em resultados para os setores em particular e sim resultados finais, têm-se trabalhado de forma cooperada para juntos eliminarem os possíveis problemas inerentes ao indicador em questão, bem como modelarem estratégias que garantam o equilíbrio e produção equiparada entre os setores.

Nota-se que as organizações fabris entendem que trabalham com mão de obra humana, e que, esta não mais se contenta com o modelo de produção delimitado a tempos atrás, deste modo, identificam-se colaboradores com maior perspicácia em serem líderes dentro das fabricas, bem como por este mesmo fator se observa o

surgimento da necessidade de maior comunicação com os mesmos, através de feedbacks, interdependência e ferramentas também motivacionais, que os levem a crer na notória contribuição que dedicam aos resultados do grupo de modo geral.

A exemplificação de *Turnover* é clara quando por meio de inúmeros conceitos diz sobre o ato de substituição de mão de obra, em maior peso, substituição através da admissão de um novo colaborador que ocupará a posição do que ali executava suas atribuições, com isso, observa-se a responsabilidade e peso do processo de recrutamento e seleção, onde se assume a responsabilidade pela identificação prévia de um futuro problema que ensejará na incidência do indicador de *Turnover* na unidade fabril, porém, mediante perfil delimitado para o colaborador fabril, não se pode em grande escala delimitar sobre as possíveis futuras incidências de *Turnover*, pois os fatores surgem casualmente com o tempo por meio da não adaptação a função ou através de novas propostas que ofertem melhores benefícios ou recompensas ao funcionário.

Cabe ao gestor explorar todos os métodos, ferramentas e estratégias para, mesmo sabendo que inevitável é o indicador de *Turnover*, controlá-lo de forma a garantir que este seja trabalhado em uma margem consideravelmente satisfatória e que em suas incidências possa ser observado o fator oxigenação à organização, atribuindo mediante as substituições novas culturas, experiências e a perspectiva de melhores resultados.

Embasando-se no referencial teórico, método de triangulação de dados e método de correspondência, a hipótese delimitada foi evidentemente comprovada, sendo todo o cenário fabril, um potencial quanto à aplicação de ferramentas e estratégias de controle do *Turnover*, além do máximo aproveitamento dos objetivos com meio para obtenção dos dados propostos e delimitados em hipótese.

Em partes, as pesquisas e entrevistas foram delimitadas a uma amostra significativa no que refere-se a região, porém, se delimitada fosse a um público de maior proporção, acredita-se que visualmente melhores seriam apresentados os resultados, sendo assim, um incentivo a continuidade de pesquisas neste mesmo segmento, ou em outros que também sejam detentores de fatia significativa de mão de obra operacional, porém com maior apoio e incentivo, bem como a delimitação de fatores mais

abrangentes, principalmente a amostra para a obtenção de dados.

REFERENCIAS

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas - Turnaround, a verdadeira destruição criativa**, 2009. Minha Biblioteca. Web 18 September 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788502117044/page/136>>.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria Geral da Administração** / Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni. - 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **GESTÃO DE PESSOAS: Estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BARBOSA, Ricardo. **Veja 5 Dicas de como diminuir a alta Rotatividade de Funcionários**. (2012). Artigo disponível em: <http://www.pensandogrande.com.br/veja-5-dicas-de-como-diminuir-a-alta-rotatividade-de-funcionarios/#prettyPhoto>. Acessado em: 21 de Setembro de 2014, às 17:35.

CASCIO, Wayne. **Investimento Em Pessoas: Como Medir O Impacto Financeiro Das Iniciativas Em Recursos Humanos**. Bookman, 2010. VitalBook file. Minha Biblioteca.

CRESWELL, John W. **PROJETO DE PESQUISA: Métodos Qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Porto Alegre - RS, ARTMED, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. 2 Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Editora Atlas. São Paulo, 2013

GARCIA, Roberto Bertoldo. **O IMPACTO DA TERCEIRIZAÇÃO SOBRE OS CUSTOS DE MÃO-DE-OBRA NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma empresa de Telecomunicações**. Dissertação como requisito para obtenção do título de mestre em Administração. Uberlândia (2006). Dissertação disponível em: <http://penelope.dr.ufu.br/bitstream/123456789/2971/1/ImpactoTerceiriza%C3%A7%C3%A3oCustos.pdf>.

GREY, Chris. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre os estudos organizacionais**, 2ª edição, 2010. Minha Biblioteca. Web. 18 September 2013: Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806652/page/85>>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4ª Ed. Revisada e Ampliada. São Paulo, Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da Administração** / Francisco Lamcombe - São Paulo. Saraiva, 2009.

PANORAMA DE CONTRATAÇÃO E **TURNOVER**: Um mapa dividido por áreas de atuação: Disponível em: http://www.michaelpage.com.br/productsAp_p_br/PDF_MP/Turnover.pdf.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo. **MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: Estratégias e tendências**. Vol I. São Paulo. Editora Gente, 2002.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS: Estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Ed da USP, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL: teoria e prática no contexto brasileiro**. Ed. 14 São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias Siqueira. **NOVAS MEDIDAS DO COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; Cruz JÚNIOR, João Benjamim; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**, 3ª edição, 2011. Minha Biblioteca. Web. 18 September 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788522467631/page/67>>.

VAN, Marchetti, **ABSENTEISMO E ALTO TURNOVER: Quem são os maiores prejudicados**. (2013) Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/absenteismo-e-alto-Turnover-quem-sao-os-maiores-prejudicados/75960/>.

ATIVIDADES EM ESPAÇO NÃO CONVENCIONAL: A CORRELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA COMO DESAFIO DA EDUCAÇÃO TRANSDISCIPLINAR

ACTIVITIES IN NON-CONVENTIONAL SPACE: A CORRELATION BETWEEN THEORY AND PRACTICE AS A CHALLENGE IN TRANSDISCIPLINARY EDUCATION

Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula, Victor Gomes de Paula

RESUMO

Na era do conhecimento, a educação faz parte de uma teia social, onde sua atuação é de grande relevância, não só pela concepção e preparo dos indivíduos que atuam nesta sociedade, mas, especialmente, pelo potencial criativo que o ser humano está destinado, ou seja, o seu próprio progresso e desenvolvimento. É possível identificarmos mudanças por todos os lados, seja em prol da sociedade, das limitações geográficas, tecnológicas, políticas, históricas ou culturais. Todo esse progresso interfere diretamente nos moldes da educação, priorizando também mudanças nos seus objetivos, procedimentos e métodos, com a proposta de adaptação ao meio. Essas mudanças requerem visões transdisciplinares numa prática docente cada vez mais aliada com a prática diária. Este trabalho objetivou o estudo da relação entre teoria e prática na formação do aluno, reforçando o processo de ensino-aprendizagem através da prática pedagógica docente diferenciada e inovadora com atividades em espaço não convencional. A pesquisa no Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste - UNIDESC, de caráter quantitativo foi realizada com 27 docentes e 282 discentes, através de questionário estruturado a fim de justificar o tema proposto. Os resultados foram favoráveis aos docentes que aliam a prática em suas atividades, permitindo o acesso de sua atuação no mercado.

Palavras-chaves: Educação; transdisciplinaridade; prática; teoria.**ABSTRACT**

In the era of knowledge, education is part of the social web, where its performance is of great importance, not only for the design and preparation of individuals who work in this society, but especially the creative potential that the human being is intended, or ie, their own progress and development. It is possible to identify changes everywhere, whether on behalf of society, geographical limitations, technological, political, historical or cultural. All this progress interferes directly in the mold of education, also changes in prioritizing their goals, procedures and methods, with the purpose of adaptation to the environment. These changes require a transdisciplinary teaching practice visions increasingly allied with daily practice. This work aimed to study the relationship between theory and practice in the education of students, reinforcing the process of teaching and learning through pedagogic practice teaching with differentiated and innovative activities in unconventional space. The research at the University Center for the Development of the Midwest - UNIDESC of quantitative trait was conducted with 27 teachers and 282 students, through a structured questionnaire in order to justify the proposed theme. The results were favorable to teachers who combine the practice in their activities, allowing access to its market performance.

Keywords: Education; transdisciplinarity; practice; theory.**Contato:** carla.queirozdepaula@gmail.com**INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais é comum a discussão sobre os desafios de gestão educacional e a necessidade de novos paradigmas que surgiram com a crescente complexidade da sociedade atual. As atividades de ensino aprendizagem, que acontecem fora da sala de aula, aqui caracterizadas em espaço não-convencional, contribuem para essa visão transdisciplinar do aluno, pois possibilita uma visão da aplicabilidade da teoria em diferentes contextos. (MORAES, 2010). Assim, O paradigma inovador na ciência apresenta uma nova visão de mundo, que Capra *apud* Behrens (2009) contribui para esclarecer: “o novo paradigma pode ser chamado de uma visão de mundo holística, que concebe o

mundo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas”.

No ensino superior é muito presente a influência da concepção positivista do conhecimento e é ela que preside a prática pedagógica incluindo as matrizes curriculares, exemplo disso, é a forma linear como é organizado o conhecimento acadêmico: do geral para o particular, do teórico para o prático, do ciclo básico para o ciclo profissionalizante. E essa idéia tradicional de matriz curricular também induz à perspectiva de que o profissional é formado na universidade e deve sair pronto, com toda a competência necessária para enfrentar o mundo do trabalho, porém sem grandes chances de praticar o que se aprende.

Esse preparo, sugerido, está associado através de atividades práticas, dentro da teoria solicitada em sala de aula e que deve ser levada para uma vivência externa, ou seja, em espaços não convencionais, onde o aluno possa perceber a aplicabilidade do que se aprende em sala de aula, bem como um resultado para a dinâmica utilizada pelo professor.

Segundo Moraes (2010), só a prática e a realidade são as fontes capazes de gerar a dúvida intelectual que, por sua vez mobiliza a pesquisa tão necessária neste ambiente pedagógico. Essa análise parece ser extremamente necessária para que se possa avançar na discussão de melhorias na prática docente, um novo perfil de atuação diferenciado, para aqueles que acreditam na proposta transdisciplinar.

Dessa forma, a presente investigação tem como objetivo estudar a relação entre teoria e prática na formação do aluno, reforçando o processo de ensino-aprendizagem através da prática pedagógica docente diferenciada e inovadora com atividades em espaço não convencional, permitindo que os discentes se percebam inseridos no mercado de trabalho.

Este estudo está dividido em 5 partes, a primeira apresenta a introdução sobre o tema e seus objetivos, a segunda parte está relacionada ao levantamento teórico sobre o assunto, a terceira parte versa sobre a metodologia utilizada e a pesquisa realizada e a quarta parte apresenta os resultados e por fim, a quinta parte as considerações finais sobre o tema.

AULA EM ESPAÇO CONVENCIONAL E NÃO CONVENCIONAL: IDENTIFICANDO AS INFLUÊNCIAS NO APRENDIZADO DOS DISCENTES E O CRESCIMENTO NO PREPARO DOCENTE

Como toda e qualquer atividade que objetiva resultados requer planejamento, idealizamos a aula como um momento que não limite o aluno, que não oprima o professor e que não se torne uma obrigação para ambos, mas sim, uma satisfação um espaço de reencontro, de troca de experiências e aceitação para novos conceitos emergentes da transdisciplinaridade (MORAES, 2010). Para isso, caberá ao professor o encantamento de seus alunos, ao

propor o tema da aula, fazendo ligações dos conteúdos ministrados naquele dia, com a realidade do mundo atual, extinguindo da sua aula a pergunta “isso serve para o quê?”.

Veiga (2008), revela em sua obra que a melhor descrição para uma aula ideal seria a seguinte: um espaço que contemple sinergia, inteligência e trabalho. Um ambiente com a atmosfera ideal para viabilizar um *sistema de ensino-aprendizagem*. Incluindo uma série de experiências, discussões e atividades que permitem que os alunos desenvolvam seu próprio conhecimento, fixando o que fora visto em sala de aula, fazendo com que seu cérebro seja o sujeito da questão e não o objeto. ?”. É preciso instigar no aluno o desejo do aprofundamento dos temas ali tratados, a fim de propor-lhe algo inovador, onde o aluno possa se sentir responsável por uma descoberta nova.

Face às ideias acima propostas, cabe planejar todo o contexto educacional minuciosamente, interligando a realidade do aluno, do professor, da comunidade e da escola. Esse processo facilitará a definição dos objetivos tanto para os alunos quanto para o professor, a delimitação do conteúdo essencial, estabelecendo os melhores procedimentos de avaliação, assim como as melhores técnicas e instrumentos que fará o diferencial deste processo de construção da educação, tanto para a escola quanto para o aluno. Neste contexto está intimamente ligada a necessidade da avaliação diária, onde o aluno cresce a cada novo dia (SANTOS, 2010).

A aula ideal deve estimular os alunos potencializando todos os seus sentidos, dando-lhes a oportunidade de aprender por meio da troca de experiências entre colegas, com as novas tecnologias existentes, com os diversos canais de comunicação midiática, com o desenvolvimento de habilidades, ou seja, experimentando tudo o que for possível no contexto acadêmico, saboreando o que já está a disposição dele no dia a dia, direcionando o estudo da aprendizagem humana que enfoca a importância da participação no mundo social, praticando aquilo que aprende (DAMIANI, 2010).

Cabe ao professor o papel de facilitador da sala de aula ideal, adaptando-se constantemente com as mudanças propostas,

criando caminhos que facilitam a aprendizagem do seu alunado, de forma simples e criativa. Moran (2000), sugere os seguintes princípios metodológicos norteadores para a aula ideal: integrar o uso de tecnologias, metodologia e atividades, variar a forma de dar aulas, as técnicas utilizadas, as atividades propostas, o uso de dinâmicas como forma de diversificação da aprendizagem, valorizar a comunicação visual e os meios de comunicação à distância, para não perder o contato com o aluno após a aula. Com esses princípios é possível usar os próprios alunos como elos na recuperação continuada, para fazendo frente às mudanças rápidas do mundo globalizado.

Baseando-se na leitura da obra de Veiga (2008), podemos sugerir os seguintes itens, para a construção de uma nova aula, sendo eles: a) *definição de metas* - construindo um sistema de aprendizagem, claramente estabelecidas as metas que o professor e a classe devem atingir; b) *dar e receber retorno* - é fundamental que exista essa via de mão dupla, onde ambas as partes possam confrontar e ajustar suas idéias otimizando as aulas; c) *integração* - todo e qualquer ensino deve ser multisensorial, multidisciplinar e multidimensional; e por fim d) *a criação de vínculos* - estimulando um ambiente de respeito, ternura e consideração entre os alunos e o professor, para que ambos possam se respeitar como seres sociais.

O sistema de aprendizagem ideal, deve ser projetado para que os alunos recebam o conceito certo, no momento certo, através de técnicas e procedimentos de ensino adequado. Quem irá definir o que é certo ou errado, são os próprios alunos, esses são os que ditarão o que funciona melhor, o que traz sucesso e o que é inviável, é a aceitação desse público que tornará o sistema reforçado e quase sem falhas. Lembrando que, a reformulação de faz necessária a cada dia, pois o que hoje funciona, amanhã poderá ser obsoleto, faz-se necessária a criatividade do professor, otimizando e dinamizando suas aulas.

Espera-se que a criatividade e os métodos adotados possam refletir em diferentes formas de aprender, partindo da desconstrução do tradicionalismo, e alcançando a construção de uma interação e relação que se fez, neste novo espaço

(criativo) de construção de aprendizagem, chamado sala de aula, que merece constantemente ser planejado e replanejado, face às mudanças tecnológicas advindas da era da tecnologia e informação.

Na ótica de Santos (2010), a universidade deve buscar a formação mais humanista dos alunos. O intuito deve ser o de gerar no aluno, uma superação do conhecimento tecnicista, que é reducionista e leva a vida do estudante como submissa à idéia de função e ofício especializado, que tende a fazer do estudante “nada mais que um rolamento equivalente ao de uma máquina social”.

Lampert (2010), revela que a educação superior não pode renunciar o seu compromisso social. Vale ressaltar que, alunos, pais, professores e a instituição precisam desejar a sala de aula ideal, quebrando os velhos paradigmas da sala de aula, desconstruindo as estruturas arcaicas e autoritárias, é preciso trazer para este ambiente transformador as significações dignas, efetivando todos na construção de sujeitos livres que constroem a realidade, tanto no próprio grupo da escola quanto nas práticas sociais do mundo do “lado de fora”, não há diferenciação desses espaços, somente pessoas livres, são capazes de promover mudanças.

O mesmo autor revela ainda que, “Uma aula não é algo que se dá, mas algo que se faz” (Lampert, 2010. p.75), ou melhor, que professores e alunos fazem juntos. É na diferença e na reciprocidade de papéis que vai se construindo o evento que se chama aula.

TRANSDISCIPLINARIDADE: A PRÁTICA SOB UMA ÓTICA INOVADORA PARA DOCENTES E DISCENTES

Para Moraes (2010), tudo está interconectado, religado e que, querendo ou não, somos seres limitados chamados a transcender e a participar de diferentes níveis de realidade e que vão muito mais além do estritamente material, sensorial ou psicológico. Para isso a autora, replica questões que nos levam a refletir sobre valores, idéias, vontades, descobertas, conhecimento, entre outros, e apresenta quatro dimensões de intervenção necessárias para o alcance de um novo tipo de educação, sendo elas:

a) *o desenvolvimento do pensamento alternativo* - onde revela a necessidade de desenvolver habilidades intelectuais divergentes, abertas à criatividade e a imaginação, produzindo novos enfoques;

b) *aprender a aprender* - a capacidade de adquirir, processar, transmitir e compartilhar informações na perspectiva de construir um conhecimento coletivo que nos permite fazer emergir novos valores;

c) *habilidades sociais e de cooperação* - visando um novo tipo de educação é preciso que viva um trabalho sistemático e contínuo de capacidades dialógicas, com finalidade de colocar em marcha mecanismos de cooperação e articulação social;

d) *enfrentar a falta de informação* - há um volume grandioso de informações, tornando quase impraticável o acesso ao que realmente interessa e necessitamos, emergindo um paradoxo - estamos desinformados porque dispomos de demasiada informação;

e) *aprender a amar* - é a descoberta da existência de algo genuíno nos seres humanos que nos identifica, nos iguala e nos dignifica como espécie, e esse algo não é outra coisa, senão, o amor, que nos permite desenvolver habilidades e atitudes do conhecimento pessoal e interpessoal, de cuidado e atenção, de responsabilidade e respeito, criando um reconhecimento legítimo do outro.

Esta caminhada pelo complexo e a transdisciplinaridade em busca de uma atuação docente inovadora, mostra que, mais que novas tecnologias e recursos sofisticados, ou mais que novos programas e normas, em realidade, necessitam é de novos olhares e de novas visões de realidade, porque somente a partir destas é que poderemos gerar novas missões e assumir novas tarefas, criando condições e ambientes de aprendizagem mais estimulantes para se viver e conviver, mais centrados em valores humanos, éticos e transcendentais.

Para que a sala de aula exista como espaço de conversação, convivência e transformação, é preciso criar situações de ensino e aprendizagem desafiadoras, permeadas por estratégias inovadoras, instigadoras, ao mesmo tempo, apaixonantes e emocionalmente saudáveis e acolhedoras, geradoras de climas propícios às reflexões, à

aprendizagem, ao desenvolvimento individual e coletivo e às transformações necessárias. (MORAES, 2010, p. 55)

A educação é herdeira do paradigma mecanicista e cartesiano, que separou a alma do corpo, a razão do sentimento, o conhecimento dos afetos e se mostrou uma educação punitiva e sem direitos a novas possibilidades de conhecimento, não direito as indagações normais que elevam o conhecimento tanto de discentes quanto o do próprio docente. Portanto, é preciso aprender a criar e recriar, sobretudo, a reconhecer que somos essencialmente um complexo mistério que, apesar das realidades desconhecidas, podemos desfrutar da alegria, da saúde, da esperança, da fé, da paz e do amor (MORAES, 2010).

A inserção dos novos conhecimentos, às vezes complexos, ora tão simples e evidentes a autora responde o porque da necessidade de uma reformulação na educação fazendo o uso da complexidade e da transdisciplinaridade, que é a necessidade de ir além do que estamos acostumados a ver e aceitar sem saber o porque. É adentrar-se a novos campos do conhecimento aprofundando-se na lógica ternária das reflexões, no desenvolvimento da ação transformadora de fenômenos individuais e sociais. Para que aconteça, é necessário praticar, experimentar situações reais.

Ressalta ainda que, a transdisciplinaridade ajuda a perceber a complementaridade dos processos em sinergia, a reconstrução dos saberes, superando fronteiras estabelecidas, para que a cada nova descoberta, seja possível ultrapassar limites, expandindo a compreensão do mundo e do próprio eu, permitindo novas incertezas, aguçando a curiosidade na busca do inesperado.

METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido em duas etapas, visando resultados sob uma ótica docente e discente. A 1ª etapa envolveu professores, visando identificar o perfil e o estímulo das atividades práticas solicitadas. E a 2ª etapa, realizada com alunos buscou identificar se reconhecem o estímulo e conscientização por parte dos docentes, para a realização das atividades em espaço não-convencional, priorizando a prática.

TIPO DE PESQUISA, UNIVERSO E AMOSTRA

Como forma de atingir os objetivos, foram realizadas duas pesquisas de caráter quantitativo, junto a docentes e discentes do Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste - UNIDESC.

De outro modo, quanto aos meios, tratou-se de um estudo bibliográfico e documental, pois se utilizou de meios bibliográficos para desenvolver os conceitos apresentados a cerca do tema. De acordo com Vergara (2004, p.48) “A *pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em um material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral*”.

A população da pesquisa foi composta de 27 (vinte e sete) docentes e 282 (duzentos e oitenta e dois) discentes, de cursos da área das ciências sociais aplicadas do Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste - UNIDESC.

Dessa forma, a amostra total foi composta de 309 respondentes. Para Vergara (2004, p.50) “... amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”

INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O instrumento utilizado para o público docente foi um questionário estruturado com 05 (cinco) perguntas claras e objetivas, a fim de garantir a uniformidade e entendimento dos entrevistados. A segunda pesquisa, aplicada ao público discente, também com questionário estruturado com 05 (cinco) questões, visando identificar se existe estímulo e conscientização por parte dos docentes, para a realização das atividades em espaço não-convencional.

A coleta de dados ocorreu pelo e-mail institucional onde os participantes responderam o questionário e remeteram as respostas. Para o tratamento e análise dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas de estatística descritiva: cálculo da frequência relativa percentual, que visa apresentar resultados sob uma ótica de observações no número de vezes que o dado ou a variável aparece ou é respondido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise do questionário aplicado aos docentes

A seguir os resultados obtidos na pesquisa realizada com os docentes, são analisados e interpretados de acordo com a revisão de literatura.

Foi perguntado aos docentes entrevistados, se ao preparar seu plano de ensino há preocupação em correlacionar os conteúdos teóricos com atividades práticas, proporcionando ao seu alunado uma reflexão sobre a usabilidade da teoria e da prática.

Tabela 01 – Correlação entre teoria e prática

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	13	48,15 %
Quase sempre	10	37,04 %
Às vezes	04	14,81 %
Nunca	0	0
TOTAL	27	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

Observou-se que 48,15% dos entrevistados sempre trabalham correlacionando prática e teoria em seus conteúdos, isso possibilita e fortalece a visão do aluno para uma atuação mais eficaz no mercado de trabalho, pois permite maior segurança sobre sua atuação profissional. Essa visão reforça a teoria de Damiani (2010), onde apresenta a necessidade de inovar as metodologias de ensino e as práticas

docentes, desenvolvendo um melhor processo de ensino-aprendizagem, que proporciona um melhor desenvolvimento na prática diária.

Ao perguntar para os entrevistados se as atividades extra-classe são desafiadoras e instigantes para os alunos, levando-os a um conhecimento significativo sobre o tema, 70,37% respondeu que sempre as atividades proposta se atentam para este objetivo.

Tabela 02 – Atividades Extra-Classe desafiadora e instigante

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	19	70,37%
Quase sempre	06	22,22%
Às vezes	02	7,41%
Nunca	0	0
TOTAL	27	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

Carlini (2004), revela em sua obra cujo nome já remete a uma reflexão, “os procedimentos de ensino fazem a aula acontecer”, que é sempre desejável que o aluno vivencie um processo de apropriação significativa dos novos conhecimentos, relacionando-os a conhecimentos e experiências anteriores, a apoiados em suas necessidades humanas como ser social e também, profissional.

Nos dias atuais já não é mais possível repetir as fórmulas educativas utilizadas no passado, é preciso descobrir e/ou reinventar formas de ensinar, de promover a aprendizagem, e essa tomada de decisão esta ligada as particularidades da turma. (CARLINI, 2004). Diante desta afirmação da autora, foi perguntado aos docentes se reformulavam seus planos de ensino após conhecer o perfil da turma.

Tabela 03 – Reformulação do plano de ensino

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	07	25,93%
Quase sempre	08	29,63%
Às vezes	10	37,04%
Nunca	02	7,40%
TOTAL	27	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

(...) aprende-se bem com um professor que sabe aprender bem, ou seja, com aquele que é capaz de construir, desconstruir e reconstruir o conhecimento sempre que necessário. (...) um bom docente é aquele capaz de ajudar seus alunos a desenvolver habilidades e competências consideradas fundamentais à sua sobrevivência e à transcendência (...) (MORAES, 2010, p. 180).

Sair da esfera tradicional, não é fácil, envolve mudança e muita resistência, os entrevistados responderam a seguinte questão, se levam seus alunos a superar o conhecimento tecnicista e reducionista que os modelos tradicionais impõem ao longo da formação. Todos os entrevistados 100%,

responderam que levam seus alunos a este processo de mudança.

Em seu livro, Moraes (2010), colabora com a ideia que é preciso que um professor que tenha além de uma prática reflexiva e crítica, também uma escuta sensível e uma consciência mais elaborada, tornando-se, um sujeito mais atento aos processos auto-organizadores de seus alunos, capaz de olhar para eles e identificar suas necessidades básicas, identificando suas angústias e sendo capaz de converter tudo isso em subsídios e melhoramentos para atividades de ensino e aprendizagem.

A última pergunta para o docente tratava sobre o seu perfil profissional, se ele se sente realizado enquanto professor, ao perceber a evolução de seus alunos.

Tabela 04 - Perfil e realização docente

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	17	62,97%
Quase sempre	03	11,11%
Às vezes	07	25,92%
Nunca	0	0
TOTAL	27	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

62,97% dos entrevistados revelaram que, sempre se sente realizado com os resultados positivos de evolução de seus alunos. Além de ajudar a fortalecer o perfil docente e aprimorar as práticas pedagógicas.

Nesta ótica Silva (2011), revela que a aproximação do professor com as experiências dos estudantes interfere na organização dos meios que favorecerão a construção de conhecimentos para ambos os envolvidos.

Análise do questionário aplicado aos discentes

Para Luck (2009), a prática no processo de ensino aprendizagem é sempre desejada pelo público discente, na tentativa de se reconhecido como profissional. Além de ser, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento.

Foi perguntado aos entrevistados se eles percebem claramente a relação entre teoria e prática nos conteúdos ministrados pelos professores.

Tabela 05 – Percepção entre a relação teoria x prática

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	41	14,55%
Quase sempre	193	68,44%
Às vezes	36	12,76%
Nunca	12	4,25%
TOTAL	282	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

68,44% dos respondentes afirmaram que quase sempre percebem essa relação entre teoria e prática nos conteúdos ministrados, seguido de 14,55% dos alunos que sempre percebem essa correlação. O que possibilita reforçar a ideia que os docentes necessitam proporcionar experiências práticas no cotidiano da aula.

Conectar o conteúdo à forma de desenvolvimento é, portanto, fundamental na constituição da aula, numa perspectiva crítica, como forma de enfrentar os problemas práticos do cotidiano, abrindo um campo de possibilidades para o surgimento

de novas relações na universidade, como as relações professor e aluno, sujeito e objeto do conhecimento, ensino e aprendizagem e objetivo e avaliação. (SILVA, 2011, p. 204)

Foi perguntado aos discentes entrevistados, se as atividades extra-classe ajudam no preparo para o mercado de trabalho. Os resultados mais significativos foram de 74,82%, os respondentes alegaram que as tarefas extra-classe sempre ajudam no mercado de trabalho, seja para quem já atua ou para aqueles que estão chegando no mercado.

Tabela 06 – Preparo para o mercado de trabalho

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	211	74,82%
Quase sempre	39	13,83%
Às vezes	24	8,51%
Nunca	08	2,84%
TOTAL	282	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

Silva (2011), revela que o mundo do trabalho tem, cada vez mais, exigido profissionais com autonomia, com controle sobre o processo produtivo, que possam

decidir, criar e recriar. Assim, o princípio da autonomia deve estar na base dos processos formativos desenvolvidos na universidade,

por ser este o espaço privilegiado de formação humana e profissional.

A flexibilidade é condição fundamental para a construção da realidade e do respectivo conhecimento, entre alunos e professores, e que a educação democrática é aquela que oferece a todos que fazem parte da organização escolar a oportunidade de participação como condição não apenas de construir a realidade social pedagógica, mas

também de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo, através de mudanças (LUCK, 2009).

Entre os respondentes 68,80% alegam que os professores, às vezes são flexíveis com as mudanças propostas pela turma. Porém, observa-se ainda na pesquisa que 14,18% nunca aceitam as mudanças propostas pela turma.

Tabela 07 – Flexibilidade dos professores relativo a mudanças

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	19	6,74%
Quase sempre	29	10,28%
Às vezes	194	68,80%
Nunca	40	14,18%
TOTAL	282	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

Foi perguntado aos entrevistados, se eles se sentem estimulados para realizar as atividades extra-classe sugeridas pelos professores. Afinal, uma sala de aula estimulante, dinâmica e atraente ultrapassa o

espaço físico para se tornar um espaço de realidade e de produção de conhecimento, produzido por alunos e professores (ENRICONE, 2008).

Tabela 08 – Estímulo para realização de atividades extra-classe

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	40	14,19%
Quase sempre	137	48,58%
Às vezes	94	33,33%
Nunca	11	3,90%
TOTAL	282	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

48,58% dos entrevistados afirmaram que quase sempre são estimulados para realizar as tarefas, acompanhando de 33,33% daqueles que às vezes se sentem estimulados para realizar as atividades. Na ótica de Paulo Freire (1997), o professor deve incentivar a

curiosidade do seu educando, estimulando a sua capacidade de se aventurar.

A última pergunta está relacionada sobre a percepção do aluno como parte integrante do processo de ensino aprendizagem.

Tabela 09 - Parte integrante do processo de ensino aprendizagem

VARIÁVEIS	Nº DE RESPOSTAS	FREQUENCIA RELATIVA EM %
Sempre	140	49,64%
Quase sempre	123	43,62%
Às vezes	17	6,03%
Nunca	02	0,71%
TOTAL	282	100 %

Fonte : Dados da Pesquisa.

Os maiores percentuais de respostas 49,64% e 43,62, afirmaram que sempre ou quase sempre, respectivamente, se sentem participantes do processo de ensino aprendizagem. A prática docente deve proporcionar aos alunos, uma formação de homens autônomos, cooperativos, cidadãos capazes de participar dos processos de construção de transformação de uma sociedade digna e justa. Esse sentimento só é possível quando todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, se sentem participantes e responsáveis por ele (CARLINI, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto buscou constatar através das atividades em espaço não-convencional, que a correlação entre teoria e prática é um elemento essencial na formação profissional. Neste contexto, as atividades propostas pelos professores devem atender um universo transdisciplinar que promova a inovação e a criatividade, desta forma rompendo com a forma conservadora de ensinar e aprender, que já estão ultrapassadas.

Ao longo da pesquisa, é possível perceber que as atividades em espaço não convencional, ao mesmo tempo em que favorece a compreensão e a aproximação dos sujeitos, promove o confronto de idéias, teorias, regras e técnicas, transformando o ensinar e o aprender numa experiência

comunicativa, argumentativa e questionadora, afinal é a prática da profissão escolhida. Na visão docente, há um entendimento sobre a melhoria contínua de suas práticas pedagógicas, para que possam transformar e preparar os alunos, através da inserção de atividades que promovem a superação dos mesmos. Em contra partida, os alunos se empenham na realização das atividades práticas, pois se sentem estimulados, além de reconhecer que é fundamental para o mercado de trabalho.

O UNIDESC promove através da educação transdisciplinar, um melhor preparo docente e discente, com práticas avaliativas que provocam uma reflexão da usualidade dos conteúdos no dia a dia. Esse processo só é possível, pois alunos e professores se sentem participantes do método.

REFERÊNCIAS

BEHRENS, Marilda Aparecida. *O paradigma emergente e a prática pedagógica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

CARLINI. A.L. SCARPATO. M. *Os procedimentos de ensino fazem a aula acontecer*. São Paulo: Editora Avercamp, 2004.

DAMIANI, Magda Floriana. *Universidade e Conhecimento: possibilidades e desafios na contemporaneidade*. In: *A iniciação científica*

universitária como processo de “aproximação periférica legítima”. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

ENRICONE, Délcia. **A dimensão pedagógica da prática docente futura**. In: A Docência Na Educação Superior: Sete Olhares. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia – Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo – SP: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1997.

LAMPERT, Ernani. **Universidade e Conhecimento: possibilidades e desafios na contemporaneidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 5. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009.

MORAES, Maria Cândida. BATALLOSO NAVAS, Juan Miguel. **Complexidade e transdisciplinaridade em educação: teoria e** 2004.

prática docente. Rio de Janeiro: Editora Wak, 2010

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas – SP: Papyrus, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, Edileuza Fernandes da. **Nove aulas inovadoras na universidade**. Campinas, SP: Papyrus, 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Aula: Gênese, dimensões, princípios e práticas**. Campinas – SP: Papyrus, 2008.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas S.A,

A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONARIOS DE REDES ATACADISTAS DA CIDADE DE VALPARAISO DE GOIAS: UM ESTUDO REALIZADO SOB A LUZ DE WALTON
THE QUALITY OF LIFE OF THE NETWORK OFFICIALS AT THE VALPARAISO DE GOIAS CITY: A STUDY UNDER THE WALTON LIGHT.

Denielcio Alves Gomes¹, Jocelia da Rocha Soares Lima¹, Maria Clara de Oliveira Sousa¹, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula²

1 Estudantes do Curso de Administração

2 Professora e orientadora do Curso de Administração

RESUMO

A qualidade de vida está presente em todas as organizações e se tornou algo indispensável, pois, através dela é possível obter um melhor desempenho dos funcionários visto que um colaborador satisfeito tende a realizar suas atividades de maneira mais eficiente. Segundo Limongi-França (2011) no trabalho a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento. Com essa perspectiva o seguinte artigo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho (QVT) das redes atacadistas do município de Valparaíso de Goiás segundo o modelo de Walton, a fim de verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no local de trabalho. Para isso foi utilizado à pesquisa quantitativa e de campo direta pó meio de questionários aplicados aos colaboradores. Com isso obtivemos os respectivos resultados: Quando questionados sobre a compensação justa e adequada a maioria dos funcionários estão nem satisfeito/Nem insatisfeito, correspondendo respectivamente a 50%. O indicador de oportunidades apresentou um alto índice no incentivo para estudar obtendo 65%, proporcionando que seu colaborador agregue maiores conhecimentos e tenha objetivos maiores. Dessa forma a hipótese pôde ser comprovada, no que se refere aos fatores que mais influenciam no ponto de vista dos colaboradores são os fatores pessoais, destacando-se a compensação justa e adequada e oportunidades.

Palavras-Chave: Qualidade de vida; funcionários; fatores que mais influenciam.

ABSTRACT

Quality of life is present in all organizations and has become indispensable since it is possible to achieve a better performance of employees, since a satisfied employee tends to perform their activities more efficiently. According to Limongi-França (2011) at work, quality of life today represents the need to value working conditions, define procedures for the task itself, care for the physical environment and good relationship patterns. With this perspective, the following article aims to identify the factors influencing quality of life at work (QVT) of wholesalers in the city of Valparaíso de Goiás according to Walton model, in order to verify the perception of employees about the quality of life in the workplace. For this purpose it was used to quantitative and direct field research using questionnaires applied to the collaborators. With this we obtained the results: When asked about fair and adequate compensation, the majority of the employees are Neither satisfied nor dissatisfied corresponding to 50% respectively. The indicator of opportunities presented a high index in the incentive to study obtaining 65%, providing that its contribute more knowledge and have larger goals. In this way the hypothesis could be proven, with respect to the factors that most influence in the point of view of the employees are the personal factors, standing out the fair and adequate compensation and opportunities.

Keywords: Quality of life; employees; factors that most influence.

Contato: carla.queirozdepaula@gmail.com

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações vivem em uma busca de resultados melhores em um cenário extremamente competitivo o que torna o alcance dos objetivos um desafio diário. Com isso, colaboradores buscam aperfeiçoamento e qualificação para trabalhar sob pressão, visto que o mercado de trabalho está num momento de crise. Por outro lado, as organizações percebem a necessidade de investir em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), visando assim, uma melhora no bem-estar dos funcionários, de sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, de seus resultados

(CAVASSANI, et al, 2006).

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho (QVT) das redes atacadistas de Valparaíso de Goiás segundo o modelo de Walton (1973). A hipótese é de que os fatores que mais influenciam no ponto de vista dos colaboradores, são os que envolvem os aspectos pessoais, neste contexto classificado como compensação justa e adequada e oportunidade de crescimento contínua e segurança.

O estudo das relações entre a qualidade de vida no trabalho e os fatores

que mais influenciam os funcionários justifica-se pelo aspecto pessoal, visto que o cenário de atacadistas sofre transformações constantes que influenciam no alto nível de estresse, e que o alcance do sucesso depende da forma pela qual se conduz o gerenciamento da QVT. É válido observar que, atualmente, pesquisadores têm relacionado os construtos de sucesso, satisfação e comprometimento com a carreira (VISENTIN, 2015).

Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam proporcionar às redes atacadistas da cidade de Valparaíso-GO melhorias na qualidade de vida de seus colaboradores, visando também um melhor desempenho e efetividade nos processos operacionais realizados, alcançando suas metas e valorizando seus colaboradores.

Para esse fim o artigo teve como problema de pesquisa descobrir quais são os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho, dos funcionários das redes de atacadistas da cidade de Valparaíso-GO.

PROCEDIMENTOS

METODOLÓGICOS/METODOLOGIA

Com relação aos procedimentos da pesquisa, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica e quantitativa, para se atingir os seus objetivos. Segundo Marconi e Lakatos (2004), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva, utilizando medidas de ordenamento classificado como “Moda” que se refere ao valor dominante de uma distribuição, é aquele que numa série de valores se apresenta com a maior frequência, (MARCONI; LAKATOS, 2004). Uma vez que sua finalidade principal é analisar a percepção dos funcionários das redes de atacadistas da região sobre a qualidade de vida no trabalho tendo como base os critérios de Walton (1973).

A pesquisa descritiva tem a função de descrever, narrar, classificar as características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto, SAMPIERI, COLLADO, LUCIO (2013). Para a coleta dos dados foi aplicado

um questionário estruturado elaborado segundo os fatores de Walton (1973), respondido pelos funcionários das redes atacadistas. Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

A pesquisa foi realizada no mês de setembro em duas redes atacadista, visto que a princípio seriam três, mas uma desistiu de participar ao longo do processo. Ao todo vinte funcionários responderam ao questionário contendo quarenta questões, acerca da qualidade de vida no trabalho. Os funcionários foram contactados pelos seus gestores, e selecionados aleatoriamente para o preenchimento, e total anonimato das respostas obtidas, através de uma amostragem probabilística que fornecem estimativas mais precisas. Aaker, Kumar e Day (2004), consideram a amostragem probabilística como melhor abordagem porque se utiliza um processo de atribuição aleatória para conseguir uma amostra representativa.

A análise dos dados foi feita de forma sintética e compreensível utilizando a técnica estatística descritiva que segundo Mattar (2001), os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos das amostras estudadas’.

Ao final da pesquisa foi disponibilizado um relatório expondo os dados apurados e possíveis soluções que possam ser aplicadas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários que participaram da pesquisa e dos demais colaboradores das redes de atacadistas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos e aplicações da QVT

A qualidade de vida no trabalho é um assunto quem vem ganhando espaço nos últimos anos, visto que, estudos comprovam a eficiência e eficácia de funcionários que possuem QVT adquirindo assim, um benefício mútuo para as empresas e seus colaboradores.

Com o surgimento de novas tecnologias “local de trabalho” pode ser em qualquer lugar, viagens, cursos e treinamentos indo além da carga horária normal de trabalho, e ocupando um tempo que poderia ser dedicado à família e outras

atividades (CAVASSANI, et al, 2006).

Mas o nível de pressão por resultados, a concorrência e a complexidade por um espaço no mercado, fazem com que o trabalho seja uma constante na vida do homem moderno. Com isso as organizações percebem a importância do ser humano para o alcance de resultados. Desta forma, ela passa a se preocupar em oferecer um ambiente que traga ao indivíduo: conforto, segurança e bem-estar (CAVASSANI, et al, 2006).

Segundo Limongi-França (2007) “no trabalho a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

Para Cavassani et al (2006) a busca constante por um ambiente humanizado é um dos principais objetivos da QVT. A idéia consiste em aproveitar as habilidades em que os funcionários mais se destacam, buscando assim um ajustamento entre tarefas.

A aplicação da QVT tem crescido nos últimos anos, as organizações buscam maneiras eficientes e eficazes de satisfazer o colaborador e assim obter uma maior produtividade dentro da empresa. A fim de desenvolver e atender a essas demandas, vários campos da ciência tem feito importantes contribuições. São eles: Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Modelos de QVT.

Para explicar os pontos que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos modelos de indicadores de qualidade de vida. Alguns estudiosos se destacaram ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, desenvolveram modelos mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores.

Modelo de QVT de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.

- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.

- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Em síntese, Nadler e Lawler (1983), preconizam que a efetividade de um programa de QVT está inter-relacionada a uma série de fatores, e, nessa perspectiva, apresentam uma estruturação que deve ser conduzida na implantação dos referidos programas.

Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Conforme Davis e Newstrom (1992) “as dimensões essenciais tendem a promover a motivação, a satisfação e a qualidade do trabalho e a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.” Os aspectos baseados nos cargos são:

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las.
- Feedback: refere-se às informações, pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca.
- Retroação do próprio trabalho: os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho.
- Retroação extrínseca: deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa.
- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes devera ser estimulado e possibilitado.

Com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974), pode-se afirmar que há três fatores que influenciam na motivação no ambiente laboral, denominados Estados Psicológicos Críticos: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e;

significância percebida do seu trabalho.

O modelo de Walton

O modelo proposto por Walton, apresentado a seguir é dividido em oito fatores e cada um deles abrange várias dimensões.

Quadro 01 – critérios e fatores de Walton (1973)

CRITÉRIOS	INDICADORES DE Q.V.T	EXPLICAÇÃO
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa	Pode-se dizer que a remuneração justa se dá ao que é pago ao empregado de forma apropriada pelo trabalho efetuado.
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável	Pagamento de horas extras requeridas, condições físicas que minimizem o risco de doenças relacionadas ao trabalho e os acidentes.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação	Competências múltiplas- quando o trabalho permite ao empregado desenvolver seus conhecimentos e habilidades.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego	Expectativas futuras de utilizar novos conhecimentos e novas habilidades em futuros trabalhos; oportunidades de melhoria buscando avançar em termos organizacionais ou de carreira.
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário	Ausência de preconceitos - aceitação do trabalhador por suas habilidades, igualitarismo - ausência de divisão de classes.
6. Constitucionalismo	Respeito as leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas	Este conceito se relaciona aos direitos e deveres que um trabalhador da organização tem quando há tomada de decisão.
7. O trabalho e o espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho	A experiência individual no trabalho pode trazer efeitos positivos ou negativos na vida pessoal e nas relações familiares.
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços	A autoconfiança do trabalhador pode ser afetada quando a organização em que trabalha não é socialmente responsável.

Fonte: Walton (1973)

A importância da mão de obra e o mercado de trabalho

Antes da Revolução Industrial as empresas se preocupavam apenas com a produção, ou seja, os esforços eram apenas em proporcionar uma maior quantidade produzida para aumentar a participação no mercado. E para aumentar essa produtividade era fundamental a participação de mão de obra humana e assim buscar formas de como produzir mais, foi onde entrou a valorização humana, com uma administração participativa, tornando o colaborador mais visto (CAVASSANI, et al, 2006).

Segundo Maximiano (2000), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas nos processos de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Com base nessa filosofia, o trabalhador passou de mero coadjuvante a protagonista no processo de administração e produção das organizações. Cada vez um número maior de organizações passa a valorizar o ser humano e reconhecer que o fator humano é o ativo mais valioso que possuem.

Mercado de trabalho é uma expressão utilizada pra se referir as formas de trabalho que possam existir, sendo remunerados de alguma forma. Dentro do mercado de trabalho existem diferentes relações, como a oferta e a demanda, que se caracteriza na parcela de trabalho oferecido, ou seja, a quantidade de vagas de emprego, e a parcela de trabalhadores disponíveis para vender sua força de trabalho para essas vagas, o que muitas vezes é maior (SOUZA, 2014).

O mercado de trabalho é dividido em setores:

- Setor Primário: onde estão as relações de trabalho que lidam diretamente com a matéria-prima, como a agricultura, a pecuária e a extração mineral e vegetal;
- Setor Secundário: onde estão as relações de trabalho que lidam com a modificação da matéria-prima, construindo objetos utilizáveis, como as indústrias e a construção civil;
- Setor Terciário: onde estão as relações de trabalho interpessoais, ou seja, que há correspondência entre as pessoas, a prestação de serviços, como o ramo de vendas, bancos, hospitais, escolas, ou seja, quando a forma de trabalho lida com pessoas e não com os objetos como principal foco de trabalho. É esse setor que se encontram principalmente a força de trabalho intelectual.

Mesmo com a divisão de trabalhos nos três setores, há uma inter-relação entre elas, ou seja, a matéria prima que é extraída no setor primário é modificada e se transforma em um objeto no setor secundário e posteriormente é comercializada no setor terciário (SOUZA, 2014).

O mercado atacadista

Em 1972, no Brasil, surgiu o atacadista com autosserviço, em que o comerciante se dirigia pessoalmente até a loja e comprava mercadorias embaladas em grandes quantidades por um preço mais acessível, com o passar dos anos as redes atacadistas começaram a vender também no varejo buscando assim satisfazer as necessidades do público que buscavam mercadorias em pequenas quantidades a um preço mais acessível.

Para Kotler (1998) o atacado “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial”, em natural oposição ao varejo cujo fim é a venda ao consumidor final, com essa modificação no sistema de vendas as redes atacadistas ganharam o termo de “atacarejo” um mix dos dois tipos de comércio, pois passaram a vender no atacado e no varejo funcionando como um canal de distribuição. Kotler (1998), conceitua canais de marketing ou canais de distribuição como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Para Minadeo (2008) esse novo formato, que mescla as características do atacado de auto-serviço com as do hipermercado, é uma “invenção nacional para exportação”. E ele complementa: “apesar de se intitularem atacadistas, essas lojas visam o público formado pelas pessoas físicas”

A combinação de auto-serviço e pague & leve costuma ser usada por bandeiras internacionais como Makro e Sam’s Club, respectivamente dos Grupos SHV e Walmart. Ainda que permitam compras fracionadas (no varejo), e nisso se aproximem do atacarejo brasileiro, essas bandeiras são uma exclusividade para associados e demandam a realização de prévio cadastro e, não raramente, o pagamento de anuidade. Essa restrição não se verifica em atacarejos, os quais, além disso, e diferentemente daquelas, operam com uma linha mais enxuta de produtos, não dispendo, por

exemplo, de eletrônicos e/ou eletrodomésticos.

Registre-se que, na atualidade, não só o grupo Walmart dispõe de uma bandeira dedicada ao formato atacarejo - pois ao comprar os ativos do grupo Sonae passou a contar com a bandeira Maxxi - mas também o Pão de Açúcar, por meio da compra da Rede Assaí, em 2007, e o Carrefour, por via da aquisição da Rede Atacadão, em 2007, (MINADEO; CARMARGOS, 2009).

DISCUSSÃO E RESULTADOS

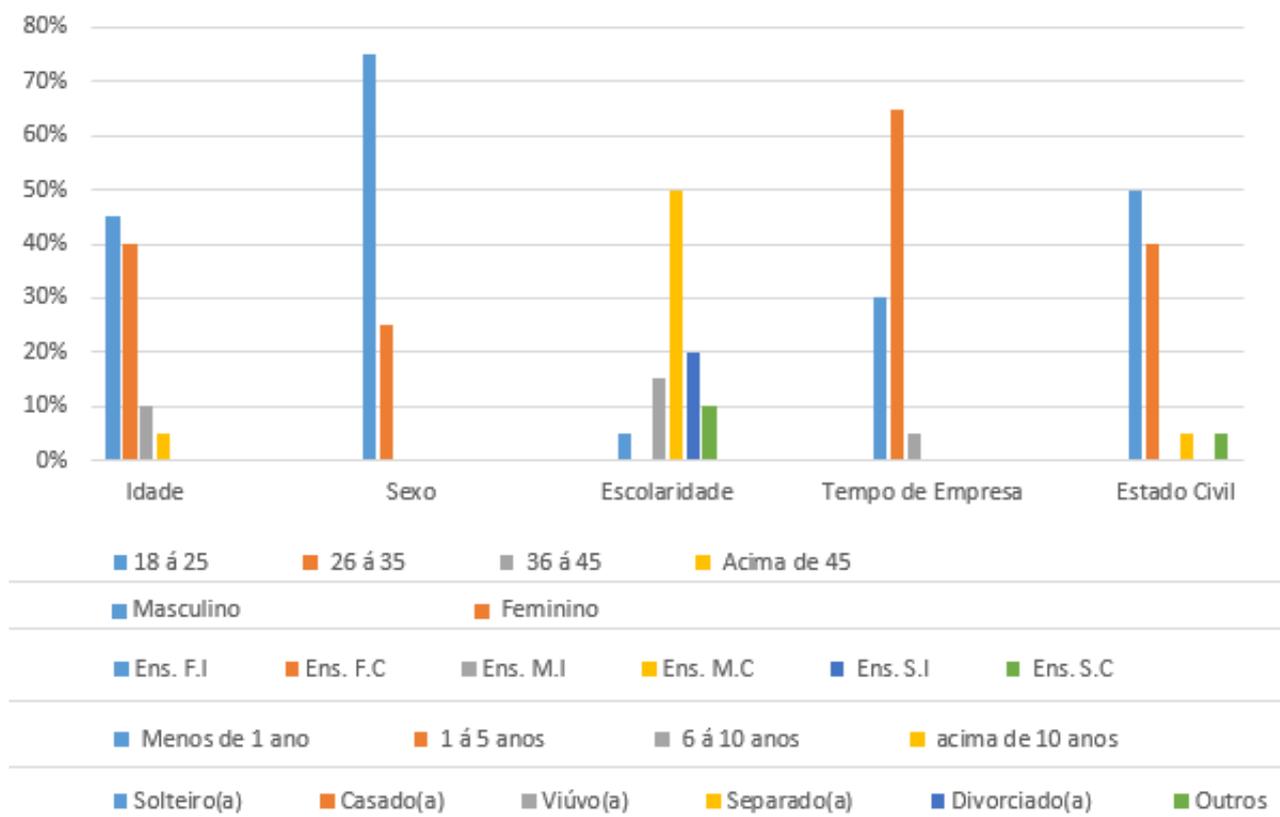
A presente pesquisa foi realizada em duas redes de atacadistas do município de Valparaíso de Goiás, com o objetivo demonstrar os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus colaboradores, segundo o modelo de Walton (1973). Para a realização desta pesquisa, foi aplicado um

questionário com 40 perguntas, para um grupo de 20 funcionários.

O levantamento dos dados se caracteriza pela abordagem direta das pessoas, com a finalidade de descobrir sua percepção sobre um determinado fenômeno. Os funcionários foram selecionados aleatoriamente para o preenchimento da pesquisa, de forma que fosse garantida o total anonimato das respostas. Após a coleta, os dados foram tratados estatisticamente, e obteve-se os seguintes resultados:

Inicialmente buscou-se identificar o perfil dos funcionários, nesse sentido foi abordados as seguintes variáveis: sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa, pois acredita-se que esses são fatores relevantes para discutir a percepção dos mesmos, sobre um determinado seguimento.

Gráfico 01: Perfil Sociodemográfico dos Respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, observa-se que há uma predominância de colaboradores do sexo masculino com 75%, as mulheres representam apenas 25% do total da amostra. Esses dados, revelam que no ramo de atacarejos há uma predominância de homens trabalhando, acredita-se que, devido as atividades serem de natureza braçal, as empresas acabam por preferir a força física do gênero masculino.

Os colaboradores das duas redes atacadistas participantes da pesquisa, em sua maioria apresentam idade entre 18 a 25 anos, os que compreendem idade entre 26 a 35 anos representam 40% dos resultados, 10% dos possuem de 36 a 45anos e somente 5% dos colaboradores estão com a idade acima de 45 anos. Os resultados demonstram que, o perfil etário de colaboradores é relativamente jovem, o que demanda um anseio maior de expectativa de vida, pois tendem a desejar os benefícios da sociedade moderna, para se sentir inseridos em determinados grupos (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

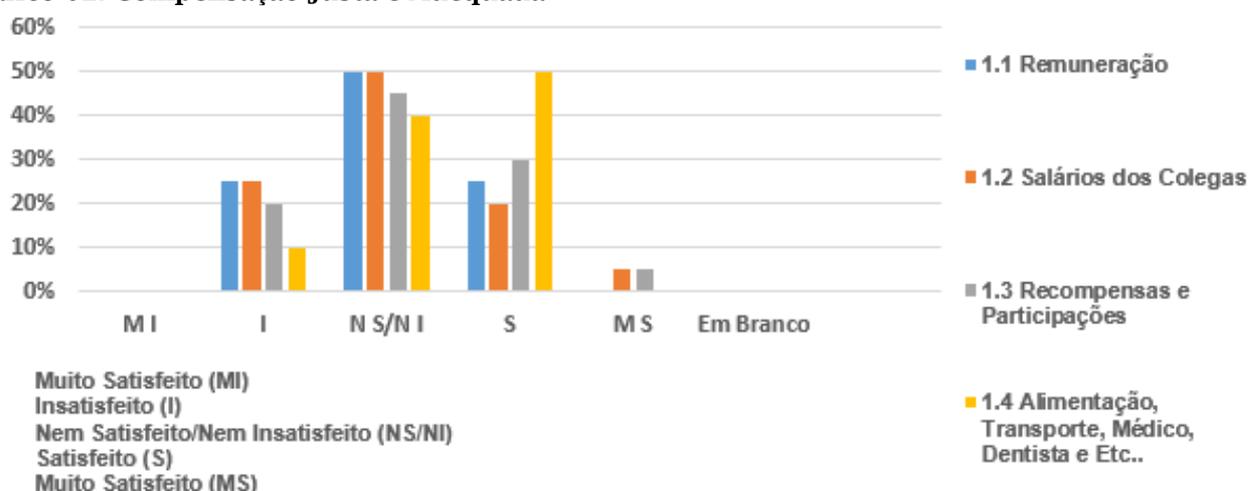
De acordo com os dados da pesquisa, o nível de escolaridade revela que 50% dos colaboradores possuem ensino médio completo, e apenas 20% concluiu ensino superior. O resultado revela que, a maioria

dos entrevistados não possuem mão de obra qualificada, embora seja uma realidade a necessidade para alcançar cargos estratégicos. Maximiano (2000) revela que a qualificação profissional é um diferencial para aprimorar seus conhecimentos e habilidades em busca executar funções estratégicas dentro das organizações.

O perfil de trabalhadores das redes atacadistas pesquisadas, revelam que em sua maioria 50%, dos funcionários são solteiros, 40% são casados, e 10% estão divorciados. O perfil predominante revela características de um público mais acessível às mudanças, justamente por não terem constituídos laços de arrimo de família ou responsabilidades financeiras. A pesquisa mostrou ainda que, 65% dos colaboradores começaram a trabalhar nas redes de atacadistas em média de 1 a 5 anos, 30% estão a menos de 1 ano, e 5% estão em média de 6 a 10 anos.

Considerando os resultados da pesquisa, observou que, os resultados revelaram predominantemente a resposta: “nem satisfeito nem insatisfeito”, desta forma, foram selecionados os resultados que apresentaram resultados diferentes a esse perfil de respostas. Os colaboradores foram questionados em relação ao item compensação justa e adequada, que revela os aspectos de satisfação com a forma de remuneração direta e indireta.

Gráfico 02: Compensação Justa e Adequada



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O resultado da pesquisa com relação aos indicadores de compensação justa e ade-

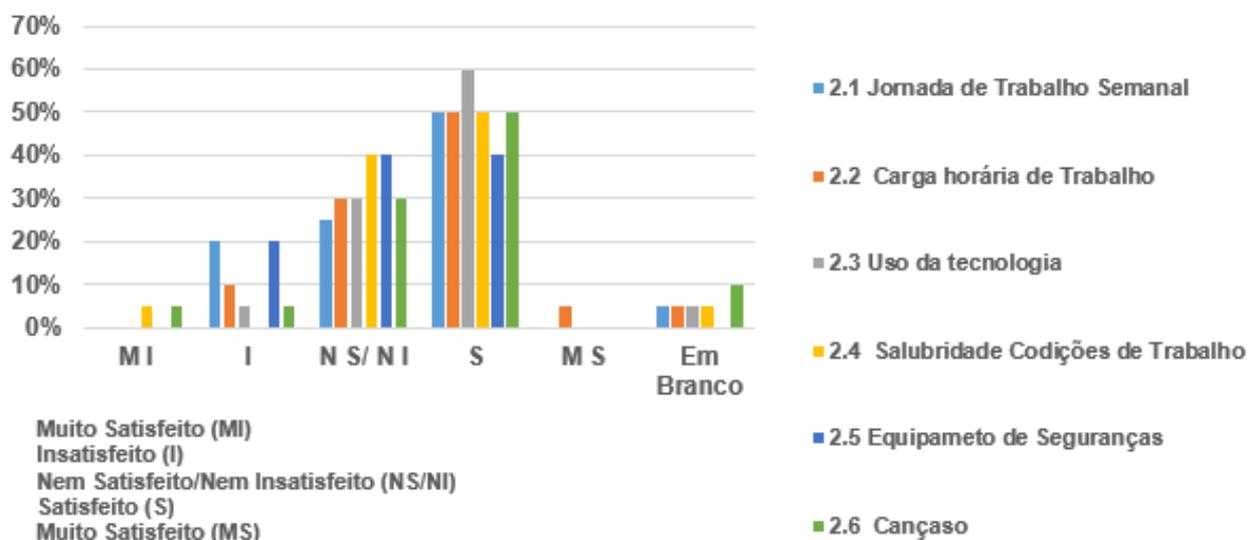
quada, a maioria dos respondentes apresentaram o perfil de nem satisfeito e nem insa-

tisfeito, mostrando que, não conseguem julgar com objetividade os aspectos referentes à remuneração. Já quando se trata das assistências oferecidas como: alimentação, transporte, médico, dentista e entre outros benefícios, o nível de satisfação é relativamente alto, apresentado 50% de satisfação. Segundo Walton (1973), não há nenhum consenso em padrões objetivos ou subjetivos para julgar a

compensação adequada, afirmando serem questões parcialmente ideológicas.

Os entrevistados também foram questionados sobre as condições de trabalho, que compreendem a jornada de trabalho semanal; a carga horária de trabalho; o uso de tecnologias; as condições de trabalho; equipamentos de segurança e cansaço.

Gráfico 03: Condições de Trabalho



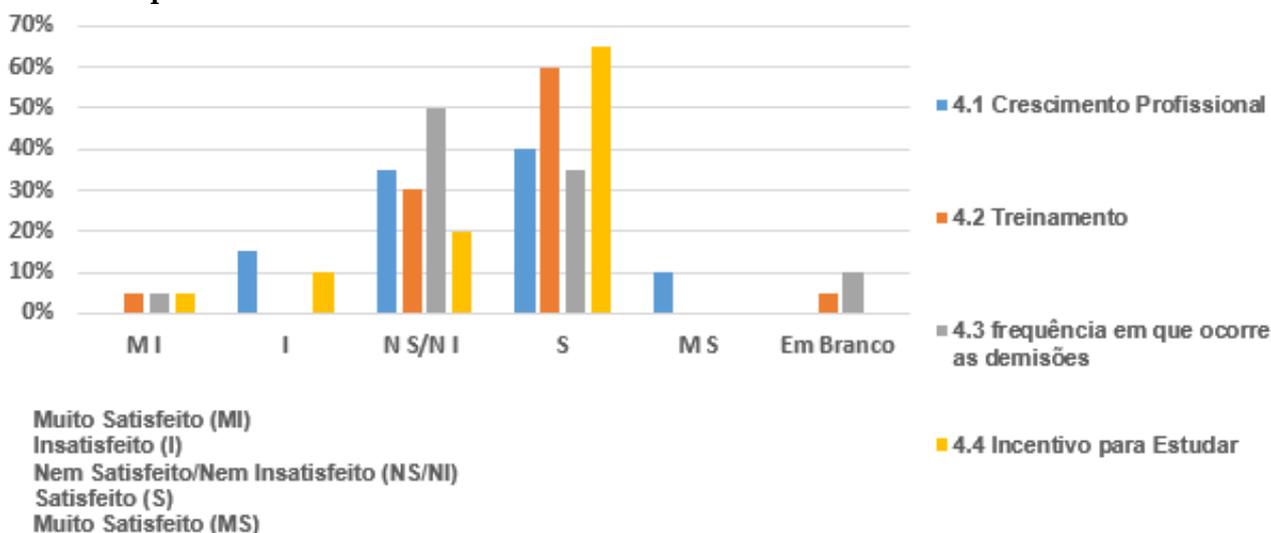
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No indicador condições de trabalho, o aspecto de uso da tecnologia apresentou 60% de satisfação, ou seja, a tecnologia esta presente no ambiente de trabalho para facilitar o processo de compra de varias mercadorias, auxiliando na redução de custos e melhoria no desempenho da empresa. Entre os outros aspectos mostram-se satisfeitos com os quesitos relacionados a segurança e condições de trabalho oferecido. Acredita-se que, por ser empresa de grande porte, seguem as normas de segurança, devido o processo de fiscalização ser muito mais

rigoroso do que em empresas de pequeno e médio porte. Segundo Levering (1997), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades.

O gráfico 04 apresenta o resultado, no que se refere as oportunidades concedidas pela empresa, que compreendem: crescimento profissional; treinamento e desenvolvimento; rotatividade de colaboradores e incentivo aos estudos.

Grafico 4: Oportunidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

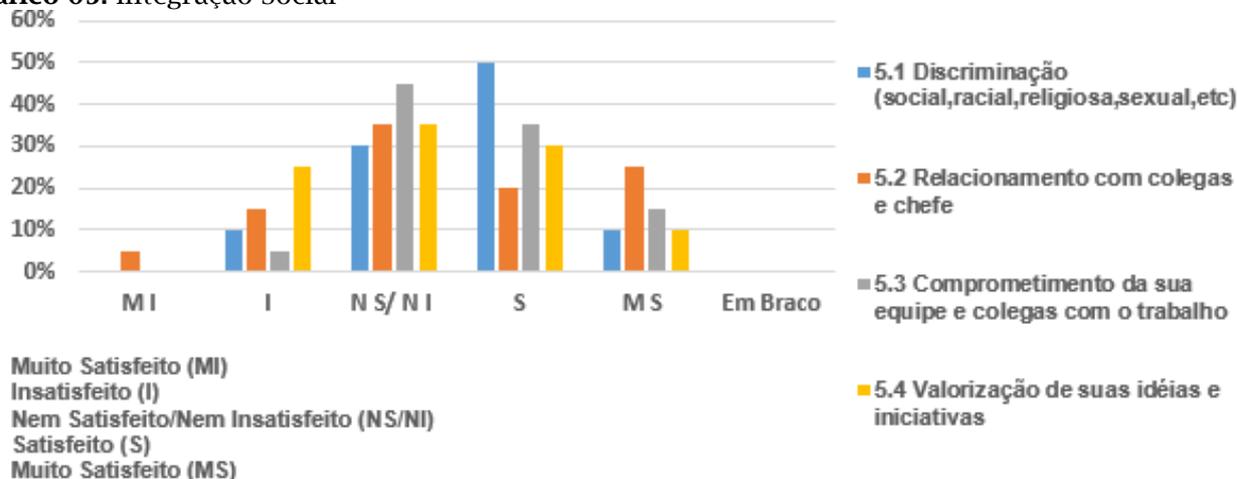
O indicador de oportunidade apresentou um alto índice no incentivo para estudar obtendo 65%, proporcionando que seu colaborador agregue maiores conhecimentos e tenha objetivos maiores. Segundo Chiavenato (1999), o homem nunca fica satisfeito com o que têm, ou seja, sempre quando adquire algo, quer sempre quer buscar novas oportunidades, neste caso, cabe a empresa buscar o equilíbrio entre o que pode oferecer e o que o colaborador deseja.

Dentre os resultados sobre o quesito treinamento, 60% dos respondentes revelaram que as empresas têm programa de treinamento, antes de iniciar as atividades no posto de trabalho. Tachizawa (2006) ressalta que treinamento remete a um processo edu-

cacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

O gráfico 05 revela os resultados sobre o indicador integração social, que compreende os quesitos como: discriminação em amplo sentido; relacionamento entre colegas e chefia; comprometimento da equipe com as atividades de trabalho; valorização das ideias do colaborador e suas iniciativas.

Gráfico 05: Integração Social



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O indicador de integração social, apresenta uma grande porcentagem de satisfação no aspecto de discriminação chegando a índice 50% de satisfação, o que significa que as redes atacadistas proporcionam condições igualitárias para todos os gêneros de pessoas sem nenhuma distinção de cor, sexo e religião. No segundo aspecto a ser abortado, o comprometimento da sua equipe e colegas com o trabalho, apresentou uma grande relevância entre Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito e em Satisfeito, significando que os colaboradores não colocam aspectos pessoais no decorrer do seu turno de trabalho, visando assim, o alcance das metas organizacionais (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho é um assunto quem vem ganhando espaço nos últimos anos, visto que, estudos comprovam a eficiência e eficácia de funcionários que possuem QVT adquirindo assim um benefício mútuo para as empresas e seus colaboradores. A satisfação dos funcionários no trabalho tem um papel importante para as organizações que são formadas basicamente por pessoas e necessitam diariamente de mão de obra para alcançar os construtos de sucesso. A implementação de ferramentas de QVT atuam diretamente no melhor desempenho profissional e consequentemente na busca por melhores resultados.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os fatores que mais influenciam a qualidade de vida no trabalho (QVT) das redes atacadistas do município de Valparaíso de Goiás segundo o modelo de Walton (1973). No que diz respeito aos objetivos específicos a pesquisa buscou analisar os fatores mais relevantes e a importância da QVT na percepção dos colaboradores.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e quantitativa, para atingir os seus objetivos se caracterizou como exploratória descritiva, utilizando medidas de ordenamento, classificado como "Moda" que se refere ao valor dominante de uma distribuição. Uma vez que sua finalidade principal é analisar a percepção dos funcionários das redes de atacadistas da região sobre a qualidade de

vida no trabalho tendo como base os critérios de Walton (1973). Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário estruturado com 40 questões respondidas pelos colaboradores.

Neste contexto, com base nos dados obtidos na pesquisa, constatou-se que os indicadores que mais se destacaram foram: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidades e integração social, comprovando assim a hipótese da pesquisa que acreditava que os fatores que mais influenciam no ponto de vista dos colaboradores são os fatores pessoais neste contexto classificado como Compensação justa e adequada e Oportunidade de crescimento contínua e segurança segundo o modelo de Walton(1973). Quando questionados sobre o critério de compensação justa e adequada a maioria dos funcionários estão nem satisfeito e nem insatisfeito, diante disto, verifica-se que os colaboradores estão mais preocupados com os aspectos pessoais. No indicador condições de trabalho, os colaboradores apresentaram respostas satisfatorias, demonstrando que as empresas estão se preocupando e aplicando getsão de QVT e a mesma está sendo percebida pelos colaboradores. O indicador de oportunidade apresentou um alto índice de satisfação juntamente com o índice de integração social.

Portanto as empresas participantes da pesquisa obtiveram resultados positivos na aplicação de QVT no ambiente de trabalho, se preocupando com o bem estar dos colaboradores investindo em programas relacionados à QVT, pois, percebem que se preocupando com essas ações, alcançam um diferencial competitivo em relação às demais organizações do mesmo segmento.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações**. XIII SIMPEP-Bauru, v. 6, 2006. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anai>

s_13/artigos/784.pdf.> Acesso em 15 de out. 2017.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, May, 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns trabalhadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós industrial**. 2^a Ed. 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas 2007.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva. Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica**

à competitividade na economia globalizada. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINADEO, Roberto; CAMARGOS, Marcos Antonio. **Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e crescimento do Carrefour e Wal-Mart no Mercado Brasileiro**. Florianópolis: Revista de Ciências da Administração: v. 11, n. 24, 2009, p. 102-135. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2009v11n24p102/12618>> Acesso em 20 de out 2017.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NADLER, David A. et al. **Quality of working life: perspectives and directions**. *Organizational Dynamics*, New York, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOUZA, Wellington Silva. **Mercado de Trabalho**. 2014. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 04 de set. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TUON, Fabrisyo; MOISÉS, Marlon; MINADEO, Roberto. **ATACAREJO: tendência que veio para ficar ou mero modismo**. 2011.

VISENTIN, Izabela Calegario. **Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: um estudo com docentes do ensino superior**. 2015. 140 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4985>>. Acesso em: 25 out. 2017.

WALTON, R. E. **Improving the quality of work life.** *Harvard Business Review*, Boston, v.12, n.155, p.12-19, 1974.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15, 1, pp. 11-21, 1973.