

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

RAQUEL BALIANI

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NUMA
ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUEIJEIRA**

SÃO PAULO

2019

RAQUEL BALIANI

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NUMA
ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUELJEIRA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora,
como exigência parcial para obtenção do título
de Mestre Profissional, na área de concentração
Gestão de Alimentos e Bebidas e linha de
pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, da
Universidade Anhembi Morumbi

Orientador: Dr. Rodrigo Cunha da Silva

SÃO PAULO

2019

RAQUEL BALIANI

**TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA NUMA
ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA QUELJEIRA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração Gestão de Alimentos e Bebidas e linha de pesquisa Negócios em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi

Data da aprovação: ____/____/2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva
Universidade Anhembi Morumbi

Nome do convidado / titulação / IES

Nome do convidado / IES

Dedico à minha sobrinha Ana Paula por ter se doado, sem a qual eu não seria capaz.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor a Quem confiei esse mestrado e me enviou essas pessoas incríveis:

Milena Baliani Coutinho, Elcyano Sócrates dos Santos Silva, que me fizeram decidir pelo Mestrado.

Anjo, que ainda não sei o nome e me protegeu durante esta jornada.

Dr. Sérgio Moretti que me apoiou e abriu as portas da empresa para a pesquisa.

Dr. Ana Carolina Camargo Christovam que me auxiliou durante a pesquisa.

Luiz Rodolfo dos Santos, meu companheiro que esteve ao meu lado.

Ana Paula Baliani Bueno que permaneceu comigo, sem a qual eu não chegaria até aqui.

Dr. Rodrigo Cunha da Silva pela orientação e por sempre ter acreditado em mim e no potencial desse projeto de pesquisa.

RESUMO

Essa pesquisa se propõe a analisar as práticas de Treinamento e Desenvolvimento(T&D) de uma empresa da indústria queijeira e a viabilidade de implantação de uma unidade de Educação Corporativa (EC) para o profissional desse setor. Essa investigação fundamenta-se na abordagem de um estudo de caso sobre a padronização em uma organização de grande porte na cidade de Coromandel-MG, utilizou-se um roteiro de entrevistas e observação na coleta dos dados necessários e mostra que a responsabilidade da empresa é fundamental e mesmo aos líderes que tem compreensão da amplitude de EC, na pratica não são influenciadores. Sendo assim, o presente estudo traz os potenciais benefícios e a importância da adoção de um SEC para a organização estudada.

Palavras-chave: Setor de alimentos e bebidas. Operações em alimentos e bebidas. Educação Corporativa. Agronegócio. Indústria queijeira.

ABSTRACT

This research proposes to analyze the practices of Training and Development (T & D) of a company in the cheese industry and the feasibility of implementing a Corporate Education Unit (CE) for the professional in this sector. This investigation was based on the approach of a case study on the standardization in a large organization in the city of Coromandel-MG, a script of interviews and observation was used in the collection of the necessary data and shows that the responsibility of the company is fundamental and even to leaders who have an understanding of EC amplitude, in practice they are not influencers. Thus, the present study brings the potential benefits and importance of adopting an SEC for the organization studied.

Keywords: Food and beverage sector. Food and beverage operations. Corporate education. Agribusiness. Cheese industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alguns indicadores da produção de queijos artesanais em MG.....	16
Figura 2 – Principais queijos fabricados no Brasil e consumo.....	16
Figura 3 – Fachada Indústria de Laticínios Coronata.....	61
Figura 4 – Estação de tratamento de efluentes	61
Figura 5 – Equipamento osmose reversa.....	62
Figura 6 – Métodos Manuais (Semi automatizada).....	62
Figura 7 – Marcos Henrique Dias da Silva (Técnico da Coronata)	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas fundamentais para o treinamento pessoal	22
Quadro 2 – Categorização das questões elaboradas para as entrevistas	32
Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos	34
Quadro 4 – Síntese dos principais resultados da pesquisa	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS	13
3 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA CADEIA PRODUTIVA DO QUEIJO.....	17
3.1 CARACTERÍSTICAS DA MÃO DE OBRA DO SETOR DE LÁCTEOS.....	17
3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	19
3.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	22
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	28
4.2 PROTOCOLO DA PESQUISA	29
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS/POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
4.4 TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.5 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES.....	35
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
5.1 PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	37
5.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS.....	38
5.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	39
5.4 TECNOLOGIA E APRENDIZAGEM.....	40
5.5 DISSEMINAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E LIDERANÇA	41
5.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	43
5.7 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	54
APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA.....	55
APÊNDICE C - TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO	57
APÊNDICE D - TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO	59
APÊNDICE E – FIGURAS APRESENTANDO A CORONATA E SEU FUNCIONAMENTO	61

1 INTRODUÇÃO

No Brasil e no mundo o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) é o maior empregador na indústria de transformação, e ocupa um lugar de destaque na economia mundial (IBGE, 2018). Inserido nesse setor está o agronegócio, colaborando de maneira relevante na economia mundial, garantindo o sustento alimentar das pessoas e sua manutenção.

O setor leiteiro desempenha um importante papel na ordem econômica e social do agronegócio brasileiro, com uma participação significativa no PIB da pecuária (IBGE, 2018; ZOCCAL et al., 2012). De acordo com Ferreira (1999), é relevante também no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda, se igualando a importantes setores do mercado, sendo o leite um produto de elevada importância social e econômica.

O setor leiteiro, por ser tão heterogêneo, cria oportunidades e também enfrenta desafios que afligem a necessidade de formação e qualificação do produtor. Em meio de um cenário cada vez mais tecnológico e globalizado, os profissionais que atuam no agronegócio precisam de capacitação adequada e constante. Para tanto, é necessário investir na formação de pessoas e vincular o seu desenvolvimento à estratégia de negócio. Diante disso, Megido e Xavier (2003) afirmam que a cadeia produtiva do agronegócio envolve pessoas antes, dentro e depois da porteira de maneira interligada. Devido essa amplitude e complexidade do setor, é necessária atualização e busca de inovação para garantir a competitividade.

A noção de Educação Corporativa (EC) surgiu em 1946, em Nova Iorque, no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na *General Electric*, com o objetivo de educar e formar seus gestores. Somente a partir de 1980, empresas de alta tecnologia, iniciaram um novo ciclo de desenvolvimento para as unidades de EC, surgindo como uma ferramenta eficaz para alinhamento e desenvolvimento de talentos humanos alinhada à estratégia da organização (VIEIRA; FRANCISCO, 2011). Porém no Brasil, observa-se sistemas sofisticados de EC na maioria das vezes em empresas multinacionais e estatais com práticas de gestão de pessoas mais sofisticadas.

O agronegócio, por ser um setor que movimenta uma significativa parcela do PIB brasileiro, emprega uma grande quantidade de pessoas qualificadas ou com pouca qualificação, essas pessoas, segundo (RIGO et.al, 2007), muitas vezes preenchem a necessidade de empreendimentos rurais mais distantes de grandes centros.

Com este estudo pretendeu-se contribuir para uma reflexão sobre a importância da EC como ferramenta para o fortalecimento da competitividade organizacional. Assim, face ao exposto, surgiu como objetivo geral desta pesquisa analisar as práticas de treinamento,

desenvolvimento e EC de uma empresa da indústria queijeira. A partir do diagnóstico obtido, obteve-se as informações que permitiram avaliar a viabilidade de implantação de um sistema de EC.

Além de ter analisado as etapas de desenvolvimento dos profissionais de uma organização do agronegócio, este estudo se propôs e se desenvolveu também os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as principais práticas de treinamento e desenvolvimento da organização.
- b) Verificar a percepção dos profissionais responsáveis sobre as práticas e a aprendizagem obtida nos programas de treinamento e desenvolvimento da empresa;
- c) Analisar os desafios do programa de treinamento e desenvolvimento da organização estudada;
- d) Analisar a viabilidade da implantação de um sistema de educação corporativa para formação do profissional do setor queijeiro.

De acordo com Pilati (2006), o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), aprimora as competências humanas necessárias para que haja crescimento contínuo das organizações e para que alcance as metas estabelecidas. Por isso, processos de treinamento e desenvolvimento integrados a sistemas de educação corporativa são capazes de melhorar as habilidades e comportamentos dos seus funcionários. Estudou-se a forma que está estruturada tais práticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas numa organização do agronegócio.

2 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

O setor da economia que mais cresce no Brasil e no mundo é o de A&B, gerando no Brasil cerca de 1,6 milhões de empregos diretos, segundo dados fornecidos pela ABIA (Associação Brasileira das indústrias de Alimentos). Esses dados apontam que este é o setor maior empregador da indústria de transformação, podendo ser possível perceber que em meio a instabilidade da crise, mesmo com as dificuldades este setor é o primeiro a se levantar. Uma vez que os hábitos de consumo podem sofrer alterações, mas não a necessidade da alimentação.

Segundo o Relatório Anual da ABIA (2017), a indústria da alimentação cresceu nominalmente 4,6% em 2017, com um ganho real no faturamento de 1,01%, e atingiu a cifra de R\$ 642 bilhões, significando uma correlação deste faturamento com o PIB do país da ordem de 9,8%.

A maior fatia deste mercado é do mercado de alimentos, que dentro desse setor corresponde a 81% do total e que subiu 4,7% em 2017; enquanto que o setor de bebidas ocupa 19% e apresentou um aumento de 4,2% no ano passado.

A produção no setor de alimentos cresceu 1,25% em 2017, em contraponto às quedas de 2,9% em 2015 e de 0,98% em 2016, segundo a ABIA (2017).

Em qualquer que seja a situação, as possibilidades de inovação são favoráveis e propícias para sair na frente a concorrência, num mercado tão competitivo como o setor de alimentos e bebidas que ocupa um lugar de destaque na economia mundial, ficando com 9,8% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2017. Esse crescimento acima do PIB fez com que o ano de 2017 fosse um marco na história da indústria alimentícia brasileira e no agronegócio mundial, devendo isso a safra agrícola extraordinária.

Em se tratando de bebidas, cabe destaque, contudo, ao caso brasileiro da AMBEV, empresa formada em 1999 pela fusão das rivais companhia de cervejas Brahma e Antarctica Paulista que durante os anos seguintes se transformaram na maior empresa de produção e comercialização de bebidas do mundo, a ABInbev comprou a Anheuser-Bush (fabricante da cerveja Budweiser entre outras marcas), a maior cervejaria americana, após se juntar com a belga Interbrew, em 2008, e sucessivamente se aderindo e adquirindo outras concorrentes em diversos países, entre elas a SABMiller, uma das maiores concorrentes do mercado, no valor de US\$109 bilhões, tornando assim a maior fusão da história (AMBEV, 2010).

O Brasil com seu contingente populacional com mais de 209,3 milhões de pessoas (IBGE, 2017) tem um clima tropical e ideal para essas condições naturais, o consumo de

bebidas geladas e temperaturas quentes na maior parte do ano, se configura em grande demanda potencial, e em especial pela população jovem.

Tendo em vista essas condições naturais, o crescimento da renda populacional é o principal propulsor das vendas das companhias de bebidas, o aumento do poder aquisitivo é o fator que materializa o potencial natural da demanda brasileira.

O agronegócio corresponde a junção de diversas atividades produtivas que estão diretamente ligadas a produção e subprodução de produtos derivados da agricultura e pecuária, além da produção *in natura*, como grãos e leite, esse segmento é muito mais abrangente, com um grande número de participantes nesse processo. Diante disso, muitos outros setores da economia fazem parte, desde bancos que fornecem créditos, indústrias de insumos agrícolas, tratores e peças, lojas veterinárias, laboratórios necessários para a pecuária de corte e leiteira, isso na primeira etapa produtiva, e são agregados outros integrantes que correspondem a agroindústria que realizam a transformação de produtos primários em produtos, que serão inseridos na produção de alimentos como indústria de enlatados, laticínios, produção têxtil entre outros. Sendo assim, o agronegócio ocupa um lugar de destaque na economia mundial, garantindo o sustento alimentar das pessoas e contribuí para o crescimento das exportações do país que o executa (AZEVEDO; ROSA, 2003).

O setor do agronegócio, ao longo dos anos, passou por várias transformações e inovações tecnológicas para adaptar-se as exigências do mercado consumidor, mediante a esse cenário também se faz necessário inovar cada vez mais na capacitação de pessoas e de seus gestores (AZEVEDO; ROSA, 2003).

As transformações na economia fazem com que aumente a exigência dos consumidores por qualidade, pois provoca mudanças no agronegócio brasileiro, crescimento na demanda e fragmentação de mercado (SANGALLI; SOUZA; BAPTISTA, 2015).

Em busca de destaque e sucesso no mercado em que atua, as empresas estabelecem metas que evoluem constantemente. Para que isso se torne possível, é necessário ter pessoas experientes e capacitadas e por esse motivo enfrentam desafios para manter essas pessoas na organização (GESSI et al., 2016).

Esse cenário econômico leva a uma grande competitividade, independente do setor de atuação, e isso faz com que as empresas se mobilizem na busca de novas tendências que as tornem mais eficientes e eficazes dentro do mercado nacional ou internacional.

Diante desse cenário, o agronegócio inquestionavelmente ocupa uma posição de destaque na economia e necessita de profissionais flexíveis e capacitados para as mais diversas atividades envolvidas no processo de produção, afim de se desenvolver, manter-se em destaque

e crescendo cada vez mais. Esse estudo mostra a importância da EC com o agronegócio, dentro da cadeia produtiva do queijo, sendo o Brasil o segundo maior rebanho leiteiro do mundo, produzindo o leite mais barato e de qualidade, gerando riquezas em outros setores da economia, podemos perceber nitidamente que o agronegócio vem cada vez mais se aprimorando e se faz necessário pessoas qualificadas dentro de organizações que geram bilhões de dólares e que contribuem para elevar as condições de vida de um país.

Sendo este um setor que movimenta grande parte do PIB brasileiro, com o intuito de colaborar com os benefícios para as empresas e indústrias do setor, para os profissionais, colaboradores e para o avanço do país, percebeu-se a importância dos gestores e colaboradores de cada setor. Todos desempenham um papel de responsabilidade decisivo do sucesso e crescimento do setor. Nesse sentido, a gestão de pessoas, por meio de suas práticas de treinamento e desenvolvimento de talentos e de acordo com as estratégias organizacionais, possibilitam qualificações necessárias para manter a vantagem competitiva e a melhoria do desempenho dos colaboradores, ao elevar a competência individual e consequente aumento da competitividade organizacional.

O estado de Minas Gerais é o principal produtor de leite do país, representando 25,5% do volume total do país, de 34,9 bilhões de litros, com isso o queijo artesanal de Minas ganha força e mercado. O queijo artesanal ganhou status e demanda e com essa valorização atrai investimentos, não só dos produtores, mas também do governo, movimentando cerca de 370 milhões/ano. De 2017 a 2018 houve um investimento nesse setor de 3 milhões destinados a aprimorar a produção do queijo minas artesanal (EMBRAPA, 2018).

A Figura 1 aponta alguns indicadores da produção de queijos artesanais do estado de Minas Gerais.

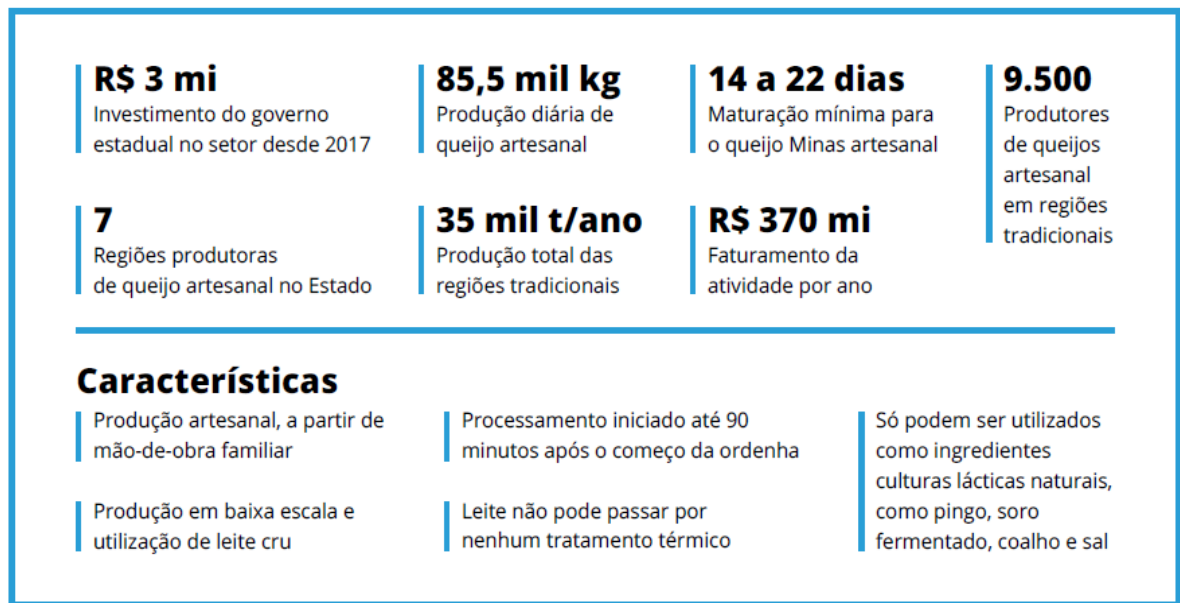


Figura 1 – Alguns indicadores da produção de queijos artesanais em MG
Fonte: SEAPA MG (2018).

O reconhecimento do queijo artesanal produzido nas sete regiões queijeiras de Minas Gerais passou a ser mais valorizada e mantém viva a tradição. Surge um novo cenário de reconhecimento do produtor.

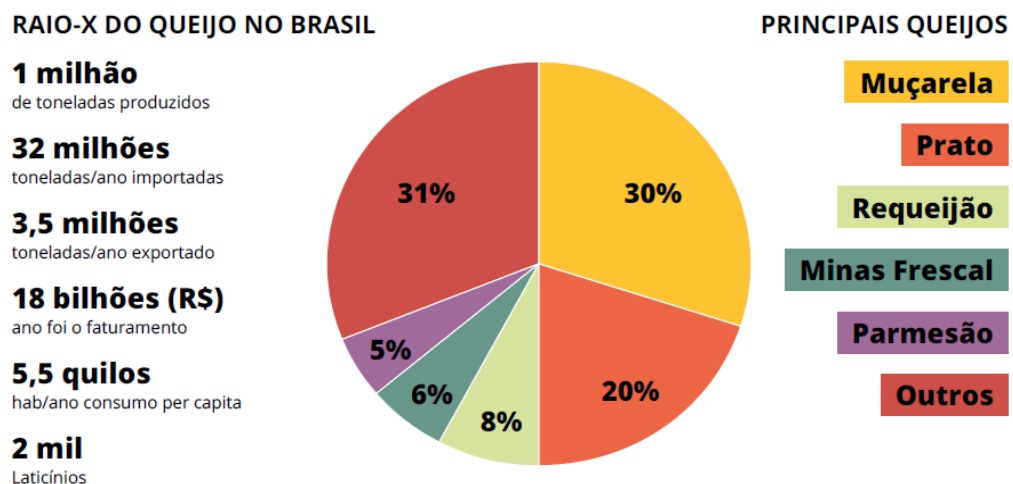


Figura 2 – Principais queijos fabricados no Brasil e consumo.
Fonte: EMBRAPA (2018)

O consumo de queijos no Brasil aumentou. A quantidade passou de 2,6kg/habitante/ano para 3,4 kg/habitante/ano. Estima-se que o consumo atual seja de 4 quilos de queijo por ano (EMBRAPA, 2018). A Figura 2 mostra os principais queijos fabricados no Brasil e informações quanto a produção e consumos dos mesmos.

3 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS NA CADEIA PRODUTIVA DO QUEIJO

O queijo é um alimento sólido e a matéria prima empregada na sua produção é o leite: de vacas, ovelhas, búfalas e outros animais mamíferos.

Para pensar na cadeia produtiva do queijo é necessário pensar em todo o processo que envolve a agroindústria do leite. Segundo Capeletti, Carpes e Ayres (2009) uma agroindústria de leite constitui um *continuum* de setores, que se inicia com a obtenção de uma matéria prima de qualidade, o manuseio, o armazenamento, o processamento, a embalagem até a comercialização, precificação, distribuição e toda a logística envolvida neste processo.

O leite recebe muitas influências, dos fatores zootécnicos (manejo), por exemplo, sendo suscetível também a mudanças em decorrência da alimentação e potencial genético dos animais. Essas características são responsáveis pela qualidade e produtividade do leite, sendo a ordenha um dos pontos críticos de maior relevância para os animais e uma forte ameaça à qualidade do leite (ALMEIDA et al., 2016) aspectos estes que podem estar diretamente relacionados a qualidade do queijo final.

Neste contexto a padronização é de fundamental importância, tendo seu nascimento durante a Revolução Industrial. Ela amplia a capacidade de produção durante a fase de produção em massa (MARTINS; LAUGENI, 2005). Está diretamente relacionada à gestão da produção, agregando competitividade à empresa ao fornecer qualidade nos produtos e exigindo capacitação técnica que a colocará a frente de seus concorrentes (SLACK et al., 2009).

Essa pesquisa científica sobre a capacitação de pessoas na cadeia produtiva do queijo foi relevante na obtenção de informações importantes sobre a padronização da produção e o gerenciamento capital, contribuindo tanto para o processo de fabricação (visando compreender melhores condições de produção e de capacitação profissional para tal) como para que o processo de comercialização, logística e educação corporativa sejam alcançados, além de agregar conhecimentos para queijo.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA MÃO DE OBRA DO SETOR DE LÁCTEOS

A agropecuária no Brasil desempenha um papel importante para a economia do país, sendo o principal setor econômico e apresenta vários recordes inclusive internacionais, por ser

tão importante se faz necessário a capacitação adequada de mão de obra nesse setor e a necessidade urgente de investimento na formação de pessoas como fator estratégico para a competitividade, assim o agronegócio acompanha essa tendência de crescimento (BERNINI et al. 2014).

Dentro de um cenário mundial em constante mudanças pela globalização e tecnologia, o agronegócio Brasileiro se modifica e sofre constantes alterações e a importância do capital humano se torna cada vez mais relevante para alcançar vantagens competitivas no mercado e de acordo com (BATALHA, 2000) isso é possível por meio de uma gestão estratégica de pessoas, gestão de competência de desempenho e intelectual.

Frente a essa complexidade, fortalecer e desenvolver essas pessoas, gerando uma capacitação e desenvolvimento contínuo, se torna necessário. De acordo com Bohlander e Snell (2013), as organizações estão buscando adequar-se a novas maneiras de administrar seu capital intelectual para que todos alcancem seus objetivos e satisfação.

As pessoas desejam desenvolver atividades que agreguem valor e contribuam para o seu crescimento pessoal e profissional, que vão além da profissão que exerce dentro da organização, desejam perspectivas futuras em outras empresas e cargos que possam desenvolver.

Para Figols (1997) uma questão mundial que está causando mudanças de comportamento no trabalho, é a visão do humano, entre os benefícios ofertados, para ele, as empresas que não valorizam o ser humano, com certeza irão perder mercado.

Priorizar o treinamento de funcionários na gestão do agronegócio pode melhorar o desempenho de equipes, influenciando tanto na contratação como nos programas de treinamento. Indicadores de desempenho do agronegócio aponta que para alcançar os resultados desejados pelas empresas do setor, a capacitação associada a incentivos são iniciativas fundamentais (ROSADO JUNIOR et al., 2011).

Na comparação projetada entre o cenário em expansão do agronegócio no Brasil e a formação dos profissionais, apontam que a partir de 2018 pode haver uma carência de profissionais preparados e qualificados para o emprego no agronegócio, no futuro pode haver desvantagem para o país no mercado mundial de alimentos (BERNINI et al., 2014).

O avanço tecnológico e a competitividade são fatores que impulsionam a busca por adoção de programas de gestão de qualidade, esses programas trazem benefícios imediatos para as organizações.

A formação de trabalhadores para a agropecuária é importante, com estudos voltados para as ciências agrárias e formação de profissionais que sejam capazes de lidar com os diversos desafios da área (CASEY, 2010).

Para Rinaldi et al. 2007 e Rinaldi et al. 2008 trabalhadores eficientes são aqueles que possuem características de formação por competência e habilidades específicas em setores de comunicação e relações interpessoais e o aprimoramento dessas técnicas é executado com facilidade no próprio ambiente de trabalho.

São inúmeras as vantagens de adotar programas de T&D nas organizações pois eles trazem benefícios não somente para as pessoas, mas para as organizações como um todo.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Em um cenário mundial cada vez mais competitivo e em um ambiente em constante transformação, onde novas tecnologias, técnicas e maneiras de processar, no que diz respeito a organização e indivíduo, irá sobreviver somente quem tiver competência para cumprir as novas exigências do mercado globalizado (MORAIS, 2016).

Nesse contexto, para que as instituições não sucumbam, cabe a organização promover ferramentas e condições para o treinamento dos seus colaboradores, dessa forma o aprendizado permite capacitar de acordo com os objetivos e valores da organização. Sendo assim, o desempenho é fundamental, pois ele reflete o resultado de seus processos operacionais e administrativos. Para promover melhora no desempenho é necessário que as instituições promovam meios para que seus indivíduos possam se capacitar e se desenvolver a fim de melhorar as condições de trabalho (FRANCELINO et al., 2016).

Embora o treinamento de pessoas seja importante, a evolução tecnológica em comunhão com o ambiente e as relações trabalhistas, tem sido fator importante também para provocar relevantes transformações nos aspectos sociais, culturais, econômico, políticos e no próprio ambiente de trabalho, suscitando novas situações para os gestores organizacionais, independente do porte da organização.

De acordo com Joversi (2015), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais evoluiu com a tecnologia, exige preparação do gestor para assumir funções e habilidades, fatores esses relevantes para atingir o objetivo da organização.

Assim as organizações começam a se preocupar e focar na capacitação e desenvolvimento do seu capital humano e para serem bem-sucedidas, precisam de pessoas ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos (REZENDE et al., 2012).

É necessário ter essa compreensão de mudança das organizações e de que isso vem acontecendo de uma forma muito rápida e que são as pessoas responsáveis por grande parte dessa transformação, só assim fica clara a compreensão dos recursos humanos (REZENDE et al., 2012).

O treinamento de pessoas é considerado um meio eficaz de capacitação, capaz de tornar as pessoas criativas, inovadoras e engajadas, contribuindo assim com os objetivos da instituição, aumentando a chance de estar a frente da concorrência por oferecer o que o cliente está à procura.

Para Lacombe (2005), os gestores são cientes da importância do indivíduo no ambiente da organização e compreende também a importância de investir na qualidade pessoal e conseqüentemente as organizacionais. Evidencia que o progresso está em atrair, capacitar e treinar os funcionários, que além de agregar conhecimento oferece segurança para que assumam responsabilidades e passem a agir como uma equipe integrada.

Ser o provedor dessa ferramenta e levar o aprendizado para os colaboradores de uma organização, incentivar a obtenção ou otimização de habilidades para determinado cargo ou ação e ter essa estratégia como objetivo, pode-se esperar como resultado um aumento da produtividade, níveis mais elevados da qualidade, mais segurança no trabalho e o desperdício em ter que refazer as atividades. Ter um funcionário mais completo conseqüentemente fará com que o trabalho a ser entregue tenha mais qualidade.

O T&D deve ser aplicado de acordo com as necessidades e objetivos da organização, voltado para a capacitação do capital humano e vinculado a sua capacidade e habilidade, de acordo com o cargo que exerce, além de atingir o objetivo desejado da organização, oferece um ganho estimável para o colaborador (FRANCELINO et al., 2016).

O desenvolvimento é um processo de aprimoramento e crescimento pessoal contínuo do colaborador, com vistas a carreira futura e não apenas a sua função atual (NEVES et al., 2008) O indivíduo que passa por um treinamento e um projeto de desenvolvimento pode oferecer muito mais para sua empresa e para sua equipe, em comparação daquele que não passou por treinamento ou por um projeto de desenvolvimento. O investimento pode gerar um retorno gratificante para o profissional e para sua empresa.

Em meados do século XX, Vygotsky e Henri Wallon, defenderam que não existe desenvolvimento sem a aquisição de novos comportamentos e conhecimentos. Sendo assim, desenvolvimento e aprendizagem são dois conceitos intimamente relacionados (MIRANDA, 2004).

Para Rogers (1971), o ensino deve facilitar e promover a autorrealização, o crescimento pessoal, a propensão do homem para crescer em uma direção que engrandeça sua existência, em condições favoráveis, procurará desenvolver suas potencialidades ao máximo. O indivíduo tem uma tendência natural para aprender e aumentar o conhecimento e a experiência (MIRANDA, 2004).

Porém, antes de propor alternativas para capacitação dos trabalhadores, alguns autores salientam sobre a importância de realizar um diagnóstico.

Araújo (2006) compreende que essa etapa inicial, o diagnóstico, torna claro as necessidades de treinamento e desenvolvimento, tratando-se por tanto de uma sondagem com o intuito de esclarecer os processos e os instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas ou melhorar o desempenho.

Rezende (2012) considera que diagnosticar, planejar, implementar e avaliar são etapas necessárias a serem observadas no desenvolvimento de uma medida de treinamento. Para o autor, diagnosticar é fazer o levantamento das necessidades de treinamento que satisfaça a organização no momento presente, nas necessidades do passado ou do que irá satisfazer no futuro. Fica claro que essa mudança tão rápida de um mercado tão diversificado, exige constante levantamento das necessidades a serem supridas e como proceder para alcançar as metas desejadas, sem desviar dos objetivos.

Passada essa etapa inicial, a implementação é o momento de executar tudo que foi diagnosticado e planejado e sua função é garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados (ARAUJO, 2006). De acordo com Joversi (2012), essa fase compreende a realização do treinamento, é o emprego prático daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem.

Durante todo esse processo de diagnóstico, planejamento e implementação a avaliação, de acordo com Araújo (2006), deve se fazer presente desde o início e não se apresentar apenas no final.

A norma ABNT NBR ISO 10015:2001 disponibiliza algumas normas que objetiva orientar a empresa a identificar a necessidade do treinamento, projetar, executar e avaliar os seus resultados.

No Quadro 1 a seguir encontra-se o resumo das etapas fundamentais para a elaboração do treinamento pessoal, seguindo as normas da ABNT.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1- Etapa- Definição das necessidades da organização2- Etapa- Definição e análise os requisitos de competência |
|--|

- 3- Etapa- Análise Crítica das competências
- 4- Etapa- Definição das lacunas de competência
- 5- Etapa- Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência
- 6- Definição da especificação das necessidades de treinamento

Quadro 1 – Etapas fundamentais para o treinamento pessoal
 Fonte: ABNT (2001)

Seguir essas diretrizes ainda contribui para que a empresa possa verificar a eficácia do procedimento adotado, se houver necessidade, para fazer adequações de melhorias.

Por isso, é destacada a importância dos processos de educação de treinamento e desenvolvimento dos funcionários para promoção do desenvolvimento das pessoas e competitividade da organização. Todavia, é preciso o entendimento do conceito de educação corporativa para identificarmos a relação entre desenvolvimento de pessoas e estratégia organizacional.

A gestão do conhecimento, por sua vez, cumpre o papel de criar um ambiente de aprendizagem contínuo para que a gestão das competências se torne realidade (VIEIRA, GARCIA, 2004).

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY, FLEURY, 2001).

A gestão do conhecimento deve ser entendida como um processo inserido na gestão organizacional de forma sistêmica, integrada e transversal do ambiente interno (CORSATTO; HOFFMANN, 2013). A EC se sobressai dos centros tradicionais de treinamento e desenvolvimento das empresas, focados no curto e médio prazo, e se concentra, no longo prazo, na estratégia do negócio.

3.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Borges e Oliveira (2019) ao fazer uma breve análise da EC, utilizam a definição de Marisa Éboli, que diz:

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. (ÉBOLI, 2010, p.9)

Tristão e Roger (2012) também citam Éboli (2002) ao afirmar que para agregar valor à estratégia da empresa e no resultado final do negócio, é notório perceber a preocupação das empresas para ativar a área de T&D.

É fato que toda organização é constituída basicamente por pessoas, sem elas, é impossível a organização existir, delas dependem o seu sucesso, o prestígio e a continuidade da mesma. A unidade básica das organizações é composta por pessoas. Atualmente, os recursos humanos podem ser compreendidos sob duas vertentes para considerar as pessoas:

Pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, personalidade e objetivos), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa organizacional) (SANTOS, 2007, p.7).

As organizações que reconhecem que o seu sucesso está atrelado no seu capital humano, buscam mudar o foco do treinamento e desenvolvimento tradicional para EC. Nesse sentido, Lacombe (2007) afirma que as organizações necessitam de colaboradores qualificados e motivados no exercício de sua função e dispostos a adquirir novas habilidades técnicas e aprimorando as que já possuem.

Na década de 1980, de acordo com Freire et al., (2016), para se manterem competitivas no mercado, as organizações precisaram compreender que a gestão do conhecimento passou a ser estratégica.

A EC aumenta a excelência organizacional por meio do aumento do valor das pessoas. Ela permite instalar, desenvolver e consolidar as competências críticas empresariais. Com ela podemos aumentar a inteligência organizacional através da implementação de Gestão de Pessoas por competências e Gestão do Conhecimento (ÉBOLI et al., 2010).

Por conseguinte, a EC começa a ser utilizado na década de 90, sendo possível verificar que as pessoas passaram a se interessar mais em desenvolvimento pessoal, apresentando-se dispostas a investir nesse processo, com ou sem a ajuda da organização (ÉBOLI et al., 2010).

O capital humano se destaca dentro deste tema, conceituado como sendo toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos colaboradores e integra a esses elementos recursos tais como: criatividade, competência para trabalho em equipe e capacidade de relacionamento interpessoal, de acordo com Edvinsson e Malone (1998).

Para que o conhecimento e habilidades não se tornem obsoletos é fundamental desenvolver os empregados para funções de complexidade crescente, afim de promover um desenvolvimento contínuo do indivíduo (ÉBOLI et al., 2010).

No final da década de 90 era possível encontrar pessoas que trocavam remuneração por desenvolvimento, e na primeira década do século XX, as pessoas estavam se movimentando nas empresas e no mercado de trabalho em busca de condições concretas de desenvolvimento (ÉBOLI et al., 2010). A alteração deste cenário ao longo dos anos, e a busca crescente por condições que proporcionassem o desenvolvimento profissional fez com que alguns autores realizassem pesquisas para justificar esse movimento. Para Éboli (2010, p.114) os motivos poderiam ser compreendidos da seguinte maneira:

- a) As carreiras estão mais curtas, as pessoas estão percorrendo o espectro de suas carreiras em um intervalo de tempo menor;
- b) As pessoas estão mais ligadas ao seu desenvolvimento e o mercado tem oferecido como um fator de atração e retenção, a aceleração na carreira, ou seja, em um intervalo de tempo menor a pessoa se desenvolve mais e passa a valer mais no mercado;
- c) As pessoas estão se preparando para vivenciar diferentes carreiras ao longo de suas vidas. O auxílio às pessoas para se tornarem aptas para outras carreiras torna-se algo cada vez mais valorizado pelo mercado;
- d) Outras dimensões da vida das pessoas vêm ganhando importância, e cada vez menos estão dispostas a abrir mão da família, amigos e ações comunitárias em prol de sacrifícios profissionais.

Perante esse cenário entende-se que as organizações devem oferecer a seus colaboradores uma progressão profissional de acordo com o setor onde atua. Proporcionar oportunidades de progressão e alternativas de carreira dentro da estrutura da organização, visando o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores (REZENDE et al., 2012).

Em 1990, algumas empresas no Brasil iniciaram os primeiros passos na implementação da EC, sendo que a maioria delas aderiram a esse processo recentemente (VIEIRA; FRANCISCO, 2011).

Numa forma mais avançada, temos a noção de Universidade Corporativa (UC), termo estabelecido por Meister (1998). A UC difere de uma universidade convencional, é totalmente custeada pela organização e exclusivamente voltada para os colaboradores vinculados. Seu ensino é destinado para o desenvolvimento do conhecimento e habilidades de cada um voltado para a organização (FRANCELINO et al., 2016).

Segundo Meister (1999), UC tem a função de um laboratório para a aprendizagem, é uma forma estratégica de desenvolvimento para seus colaboradores, clientes e fornecedores, visando promover práticas para melhorar o desempenho organizacional.

As organizações começaram a perceber que o capital humano deve ser constantemente desenvolvido, para que assim acompanhem as mudanças de mercado e tragam resultados possíveis de serem mensurados. Por isso, as organizações identificaram que não poderiam mais depender apenas das instituições de ensino superior para qualificar seus colaboradores e partiram para criação de suas próprias “universidades”. Com o objetivo de obter maior controle sobre o processo de aprendizagem dos colaboradores, ligando de maneira regular os programas de aprendizagem às metas e estratégias da organização.

Em virtude de uma competição acirrada no ambiente dos negócios, Conto et al. (2016) explicam que a globalização causou um impacto profundo na competitividade empresarial e na sua própria sobrevivência. Segundo os autores, o crescimento produtivo e de melhorias em todos os aspectos é atribuído ao patamar de qualificação e de educação dos trabalhadores, sendo um dos fatores mais importantes.

Aires, Freire e Souza (2017) ressaltam a importância do aprendizado contínuo como parte importante da cultura organizacional, sendo isso um dos fatores determinantes para alcançar o sucesso desejado. O investimento em educação e acompanhamento dos colaboradores pode favorecer a aplicação do aprendizado no trabalho, possibilitando contínuas melhorias e inovações. Segundo Haguenaer, Ferraz e Kupfer (1996, p. 1996) “competitividade é a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Nesse sentido, o interesse das empresas em desenvolver habilidades para o trabalho voltam seu foco para a estratégia do negócio.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE) entende a EC como uma prática coordenada de gestão do conhecimento de pessoas, orientando se a uma estratégia de longo prazo dentro da empresa, capaz de articular amplitude das competências individuais e organizacionais a longo prazo dentro de uma empresa, vai além de uma

qualificação de mão de obra ou treinamento. As práticas da EC estão voltadas para a inovação e para o aumento de competitividade dos seus produtos/serviços.

De acordo com MDICE, o conceito de EC “conjunto de subestruturas organizacionais capazes de empreender um vigoroso processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, de acordo com a visão e missão da empresa” (BRASIL, 2008, p. 2).

Em soma, Gomes e Braga (2002, p. 73) afirmam que “conhecimento é a capacidade de entender o conceito e a estruturação de um assunto, bem como efetivar sua aplicação em uma realidade específica”.

De acordo com Senge (1990) “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Segundo Moreira, Violin e Silva (2014), são as pessoas que compõem uma organização, é impossível existir sem elas e delas dependem o sucesso e a própria continuidade. Sendo assim, as empresas devem perceber que os seres humanos em suas funções, não são apenas pessoas movimentando ativos, mas sim que eles próprios são os ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. E, principalmente, que os trabalhadores são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado, e não ativos inertes que perdem o valor com o passar do tempo (ÉBOLI et al., 2010).

De acordo com Éboli et al. (2010), os líderes necessitam estar preparados para desempenharem plenamente seus papéis de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho, criando um ambiente de trabalho onde os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho. Sob a ótica da EC é recomendável que os envolvidos pela gestão desenvolvam estratégias específicas voltadas para estimular gerentes e líderes a repensarem em seus comportamentos com suas equipes no cotidiano de trabalho e a se envolverem cada vez mais com Sistemas de Educação Corporativa (SEC), para que este se torne efetivo, viabilizando equilíbrio entre formação e prática no desenvolvimento de pessoas (ÉBOLI et al., 2010).

O papel da liderança empresarial é fundamental e inevitável para alcançar as possibilidades de sucesso do SEC, pois é através deles e da sua liderança que serão reconhecidos como agentes da EC e automaticamente será o exemplo a ser imitado pelos demais colaboradores. Nesse sentido, as lideranças são agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, por meio de sua atuação exemplar tornam-se líderes educadores (ÉBOLI, 2005).

De acordo com Éboli et al. (2010, p. 137), as funções dos líderes educadores são:

- a) Comprometer-se com o processo de aprendizagem e desenvolvimento e com o de suas equipes;
- b) Adotar práticas que reforça a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos;
- c) Orientar a necessidade de formação e acompanhamento do desenvolvimento;
- d) Avaliar os resultados dos programas vinculados ao sistema de educação corporativa.

Nesse sentido, é viável que os responsáveis pela gestão criem estratégias para estimular os líderes, a reestruturar o seu comportamento mediante a sua equipe de trabalho e comprometer-se com processo de aprendizagem e disseminação dos valores organizacionais (ÉBOLI et al., 2010).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa estuda o caso de uma empresa do agronegócio, com foco nas ações de desenvolvimento de pessoas, identificar os fatores críticos para o sucesso e desafios para implantação de um sistema de educação corporativa. Nas seções a seguir foi explicado o procedimento metodológico para o atingimento dos objetivos deste trabalho.

4.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (2010, p.27), para classificar uma pesquisa é importante ter como norteador o seu propósito. Tal classificação pode ocorrer de acordo com três tipos, conforme descrição a seguir:

- a) Exploratória: “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”;
- b) Descritiva: “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”;
- c) Explicativa: “têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas”.

Essa pesquisa é exploratória e qualitativa. Segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, no entanto, normalmente considera o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que envolvidas e com experiência no assunto e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assim, esta pesquisa observa a importância do desenvolvimento de pessoas numa empresa do agronegócio.

A pesquisa exploratória tende a ter um planejamento bastante flexível. De acordo com o autor Gil (2010), geralmente ela passa por aspectos relativos ao fenômeno estudado. Nesse sentido, o método de estudo de caso é comumente utilizado nos estudos de gestão. Para Yin (2010), o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham características sistêmicas e significativas dos eventos da vida real.

O estudo de caso conta com técnicas de pesquisa histórica, observação direta dos eventos estudados e entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos (YIN, 2010). Há ainda uma força no estudo de caso que é a capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações, conforme ressalta ainda o autor. Trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real” (YIN, 2010, p.39).

4.2 PROTOCOLO DA PESQUISA

Yin (2001) defende que realizar um estudo de caso é preciso estabelecer um protocolo que, além de apresentar o conteúdo comum de um instrumento de coleta, apresenta o procedimento e as regras que serão obedecidas durante sua utilização.

Não há um modelo ideal para elaboração de protocolo, todavia, Gil (2010) recomenda que seja subdividido nas seguintes partes: dados de identificação, introdução, procedimento do trabalho de campo e questões específicas.

Para identificar a pesquisa foi exposto o motivo de sua realização para os responsáveis pela gestão da organização, constante numa carta convite (APÊNDICE A). A organização foi esclarecida quanto ao propósito do trabalho e o seu vínculo ao programa de pós-graduação ao mestrado em Gestão de Alimentos e Bebidas.

Na introdução foi contextualizado o objeto de pesquisa e a justificativa da pesquisa para a organização respondente. Os procedimentos de campo foram detalhados, explicadas quais foram as fontes de evidência e o agendamento dos períodos das entrevistas, local e busca da permissão para uso de matérias de uso interno da organização. Os critérios éticos foram atendidos perante a assinatura de um termo ética e ciência do uso das informações apenas para os fins desta pesquisa.

Os termos de autorização (APÊNDICE B) para o desenvolvimento da pesquisa, esclarecimento e consentimento (APÊNDICE C) foram enviados ao seu responsável legal.

Após a assinatura destes documentos, foi aplicado o roteiro de entrevista descrito na seção a seguir.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS/POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o objetivo da coleta de dados em uma pesquisa qualitativa é o de obter dados a serem transformados em informação a respeito de pessoas, grupos e contextos de forma profunda. Há diversos dados que podem ser coletados individualmente ou em grupo, como percepções, interações, crenças, pensamentos e experiências.

O instrumento utilizado nessa pesquisa para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Em uma pesquisa qualitativa, a entrevista caracteriza-se como uma conversa que envolve troca de informação entre o entrevistador e um ou mais entrevistados. A entrevista semiestruturada conta com um roteiro de tópicos e perguntas que são utilizadas pelo entrevistador com liberdade para realizar outras perguntas que não estão listadas, caso seja preciso explorar mais os temas. Dessa forma, o roteiro não é predeterminado (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Na pesquisa qualitativa, a amostra começa a ser definida a partir da formulação do problema de pesquisa, quando o pesquisador deve se perguntar quais seriam os casos interessantes ao tema e onde seria possível encontrá-los. O número de casos pode ser definido por meio da observação de fatores como a viabilidade operacional para coleta e análise, número de indivíduos que permitem a compreensão do fenômeno e a natureza deste, referindo-se à frequência dos casos e duração da coleta de informação (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A partir disso, tem-se uma estimativa do número de casos que serão analisados, sendo que o importante é o fornecimento de informações relevantes sobre o tema e não o tamanho da amostra (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O estudo do caso desta pesquisa se justifica devido a importância que os conceitos de educação corporativa representam para a organização estudada, dada o fato da sua competência organizacional ser voltada a padronização de produtos, o que a diferencia de outras empresas do mesmo ramo. Devido à concorrência e frequentes mudanças é necessário que haja uma atualização permanente e constante, pois, os

bens tangíveis nem sempre são capazes de alcançar as metas e objetivos delineados e para se destacar diante da concorrência. Assim, a EC pode contribuir para que o processo de adaptação dos indivíduos no contexto da aprendizagem seja facilitado, agregando valor à organização, ao próprio indivíduo e aos clientes. Através do estudo de caso faz-se uma análise comparando os conceitos abordados neste estudo com a prática aplicada em uma empresa atuante no setor agronegócio, no ramo lácteo.

A seguir, no Quadro 2, estão as questões elaboradas para pesquisa e posterior análise, juntamente com os autores que forneceram o embasamento teórico:

Questão	Categoria	Autor
Quais são as práticas de desenvolvimento de pessoas que você julga mais eficiente? Opções: aulas presenciais, aulas a distância, programas de autodesenvolvimento, <i>e-learning</i> , parcerias com instituições de ensino, visitas a empresas, seminários e grupo de debate.	Práticas de desenvolvimento de pessoas	Sangalli Souza e Baptista (2015); Francelino et al. (2016).
Quais são as competências individuais que você gostaria de desenvolver neste momento? Por quê?	Competências individuais	Francelino et al. (2016); Éboli et al. (2010)
Quais são as competências organizacionais que você gostaria que a empresa desenvolvesse neste momento? Por quê?	Competências organizacionais	Francelino et al. (2016); Miranda (2004); Éboli et al. (2010).
Como a empresa estimula o compartilhamento de conhecimento e as trocas de experiências?	Compartilhamento do conhecimento	Gessi et al. (2016); Sangalli, Souza e Baptista (2015).
Como você vê a tecnologia ajudando no processo de educação e aprendizagem?	Tecnologia e aprendizagem	Sangalli, Souza e Baptista (2015); Gessi, et al. (2016); Azevedo e Rosa (2003).
Como a empresa poderia participar mais em projetos de responsabilidade social, fortalecendo seu compromisso com a cidadania empresarial?	Responsabilidade social	Azevedo e Rosa (2003); Vieira (2016).
Como você percebe a educação corporativa como veículo de fortalecimento e disseminação da cultura organizacional?	Disseminação dos valores organizacionais	Francelino et al. (2016); Éboli et al. (2010).

Questão	Categoria	Autor
O que você diria sobre a responsabilidade dos líderes e gestores no processo de aprendizagem? Por que os líderes e gestores devem assumir seu papel de educadores dentro do processo?	Suporte dos líderes	Éboli (2005)
A criação de um sistema de educação corporativa fortaleceria a perpetuidade e sustentabilidade do negócio da organização?	Mensuração de resultados	Morais (2016); Francelino et al. (2016); Rezende et al. (2012); Miranda (2004).
Você percebe um sistema de educação corporativa contribuindo para a vantagem competitiva do negócio da empresa? Como?	Estratégia e vantagem competitiva	Francelino et al. (2016); Rezende et al. (2012); Miranda (2004); Éboli et al. (2010).

Quadro 2 – Categorização das questões elaboradas para as entrevistas
Fonte: Elaboração própria

Compreender a principal razão e as necessidades de treinar e desenvolver o profissional bem como a equipe de trabalho é mais do que necessário nos dias atuais, visto que o mercado está cada vez mais competitivo. Procuramos elaborar de maneira clara que o gestor capacitado pode oferecer muito mais para sua empresa e sua equipe capacitando-a do que aquele que não realiza treinamentos ou até mesmo projetos para o desenvolvimento da organização. Nas questões do Quadro 2, buscamos importantes necessidades que o atual ambiente de trabalho e gestores necessitam no que diz respeito a capacitar e treinar o funcionário e a organização como um todo.

4.4 TIPO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo como uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo designa:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

A primeira etapa, denominada pré-análise, é a fase que compreende a organização do material a ser analisado com vistas a torna-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Compreende a realização de quatro processos: (I) a leitura flutuante (estabelecer os documentos de coleta de dados, o pesquisador toma conhecimento do texto, transcreve entrevistas); (II) escolha dos documentos (seleção do que será analisado); (III) formulação de proposições (afirmações provisórias, que o pesquisador se propõe a verificar); (IV) elaboração de indicadores (através de recortes de textos nos documentos analisados, os temas que mais se repetem podem constituir os índices). Nesta fase, é importante que se atente aos seguintes critérios na seleção dos documentos (BARDIN, 2006):

- a) Exaustividade: atentar para esgotar a totalidade da comunicação;
- b) Representatividade: os documentos selecionados devem conter informações que representem o universo a ser pesquisado;
- c) Homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema;
- d) Pertinência: os documentos precisam ser condizentes aos objetivos da pesquisa.

Exploração do material é a segunda etapa, diz respeito a codificação do material e na definição de categorias de análise (rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos) e a identificação das unidades de registro (corresponde ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem). Esta etapa é de suma importância, pois irá possibilitar o incremento das interpretações e inferências. Sendo assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006). Na construção das categorias, o pesquisador deve-se ater ao critério exclusividade, a fim de que um elemento não seja classificado em mais de uma categoria.

A terceira e última etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa ocorre a condenação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006). Aqui, há ênfase na análise reflexiva e crítica, bem como serão buscados padrões e a validação cruzada das respostas dos agentes envolvidos nos programa de

treinamento e desenvolvimento da organização estudada. A seguir está a síntese dos procedimentos metodológicos no Quadro 3.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Abordagem e tipo de pesquisa	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados
Analisar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de uma empresa da indústria queijeira	Levantar as práticas principais de treinamento e desenvolvimento da organização.	Exploratória Qualitativa Estudo de caso	Questionário semiestruturado	Análise do conteúdo
	Verificar a percepção dos profissionais responsáveis sobre as práticas e aprendizagem obtida nos programas de treinamento e desenvolvimento da empresa.			
	Analisar os desafios do programa de treinamento e desenvolvimento da organização estudada.			
	Analisar a viabilidade da implantação de um sistema de educação corporativa na indústria queijeira			

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaboração própria

Com base nos objetivos citados, pretendeu-se descobrir como acontece o desenvolvimento de pessoas na cadeia produtiva do queijo.

4.5 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DOS RESPONDENTES

Em março de 1989 foi lançada a pedra fundamental para a construção da indústria na cidade de Coromandel, localizada no estado de Minas Gerais, justamente por ser um dos braços da maior bacia leiteira do país. Em 19 de julho de 1989, foi inaugurada a linha de produção da Coronata.

No início, produziam a mussarela com o leite ainda captado em latões plásticos, sendo muitos deles enviados à pequena indústria em carroças, caminhonetas e caminhões. Desde então, a Coronata passou a ser a grande fonte geradora de empregos, causando forte impacto no crescimento social e econômico de Coromandel.

Possuem como pilares o senso de evolução e honestidade. Gradualmente, a Indústria de Laticínios Coronata passou por vários projetos de modernização e ampliação, proporcionando sua permanência no mercado, oferecendo produtos de primeira linha, jamais se esquecendo dos seus valores principais: qualidade, ética e responsabilidade social.

A Coronata se pronuncia como sendo a única na América do Sul e na Europa que controla a lactose, concentrando o soro que adquire sabor adocicado e é utilizado na fundição do requeijão, ao invés do descarte do mesmo nos rios, que deixou de despejar 11 toneladas de sólidos mensais contaminados nos mananciais e transformou em uma água rica em sais minerais.

Foram selecionados para as entrevistas William Ribeiro, 59 anos de idade, sócio majoritário da Indústria de Laticínios Coronata, sendo ele da segunda geração da empresa da família Scala. Formado em Arquitetura e Urbanismo, convive desde os 13 anos de idade no laticínio da família. E, Marcos Henrique Dias, que atua no ramo a 35 anos, ex-técnico da Indústria Catupiry, sendo os últimos 10 anos na Coronata. Sua função atual é planejar, organizar, programar e coordenar o processo produtivo. É responsável desde a orientação no treinamento dos funcionários, elaboração e implementação dos processos produtivos, qualidade, manutenção e desenvolvimento de novos produtos, visando sempre a qualidade, otimização dos processos e custo.

A entrevista do Marcos Henrique Dias da Silva foi feita pessoalmente, em dois dias diferentes. A primeira visita foi dentro da empresa, observando a prática dos colaboradores na fabricação de queijo e produtos lácteos em todos os setores, com 6h de entrevista, durante todo o trajeto, desde a entrada da matéria prima, estoque, armazenamento, análises laboratoriais,

tratamento do soro, até o produto final. A entrevista para o William Ribeiro foi realizada em um dia em seu escritório na cidade de São Paulo, com duração de 4h.

A segunda etapa consistiu em uma entrevista dentro da sala de conferência de um hotel em Coromandel, cerca de 3h de entrevista com Marcos Henrique Dias da Silva, Diretor Executivo e Técnico em Laticínios.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentadas a seguir a análise dos dados sobre a importância da EC dentro da empresa. O roteiro da entrevista foi organizado de acordo com os objetivos da pesquisa, buscou-se investigar se a implantação dos conceitos de UC contribuiria para o aprendizado dos colaboradores, de acordo com a cultura da organização e de que forma isso resultaria na qualidade do produto final.

5.1 PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Quando questionados sobre quais são as práticas de desenvolvimento de pessoas que julga mais eficiente os entrevistados Marcos Henrique Dias da Silva (diretor executivo da Coronata – entrevistado 1) e William Ribeiro (sócio majoritário da Coronata – entrevistado 2) disseram:

Depende do nível do funcionário que está sendo treinado, se for um funcionário dentro da empresa, seria uma aula presencial com prática, acompanhado por um instrutor, uma aula fundamentada com bastante objetivo e bem na prática. Teoria e prática imediata. Somente dentro de uma sala, lançando apenas teorias, a capacidade de assimilação do funcionário da indústria seria muito baixa. (Entrevistado 1).

Para aprender todas as etapas de fabricação, o contratado começa como um ajudante, carregador e quando chega na fase de auxiliar de produção já deve estar fazendo um curso específico e também aprendendo por contato. (Entrevistado 2).

Embora exista a importância da competitividade, atuação das organizações e o reconhecimento da necessidade da EC como meio de manter-se neste mercado, há também os indivíduos, que podem perceber o valor do conhecimento e seu aperfeiçoamento em busca de desenvolvimento profissional, levando a um fim onde ambas as partes são beneficiadas, funcionário e empresa. O processo educacional e de aprimoramento não termina, o principal modo do profissional estar atualizado é se colocando como aprendiz. Lembrando que, embora exista a importância de um profissional capacitado para exercer a função de ensinar e capacitar os indivíduos, cabe ao líder e/ou gestor da organização ser o agente transformador dentro dos

modelos de EC, pois é o mesmo que acompanha o dia-a-dia da empresa, de seus funcionários e equipe, devendo ser a ponte entre o seu colaborador e o conhecimento que almeja fornecer à sua equipe (GOMES, 1998, p. 10).

5.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Dentro deste tema, os entrevistados afirmam que:

Para mim é muito importante identificar em cada funcionário o que ele pode fazer de melhor e tentar desenvolver ou lapidar aquilo que ele tem de melhor, não em tudo. Não tem que mudar ele e sim olhar para o funcionário, entender o que ele já sabe fazer, o que ele tem de bom, correto e passar para ele o que ele precisa para ser melhorado, seja com informações, treinamento, orientações e principalmente acompanhamento. O importante do gestor dentro da indústria é conseguir identificar nas pessoas as necessidades em cada processo, o que ele precisa melhorar, seja no processo de fabricação ou qualidade. Por exemplo, se for no processo de qualidade, é necessário o funcionário saber visualizar que esse processo não está nos conformes para poder corrigir. Importante é a capacidade de visão do funcionário, é fazer com que ele consiga enxergar dentro do processo a deficiência, e o gestor conseguir enxergar o que falta no funcionário para chegar a perfeição. (Entrevistado 1).

A empresa promove uma hierarquia, mas não com caráter ostensivo de diminuir um setor ou elevar outro, mas sim de promover o funcionário dentro da empresa com cursos e interesse próprio de aprender por contato após o seu turno. (Entrevistado 2).

Para obter êxito na gestão de conhecimento é necessário que os gestores de capital humano percebam sua importância e seu propósito, utilizando corretamente os materiais e ferramentas, com o objetivo de oferecer oportunidades de crescimento, aprimoramento e desenvolvimento, tendo como retorno o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização. É importante que as organizações compreendam e transmitam aos seus colaboradores a necessidade de compartilhar o conhecimento. Algumas organizações consideram seus colaboradores como um recurso, uma vez que outras os consideram como talentos, que precisam de incentivo e desenvolvimento. Estas, conseguem traçar vantagens competitivas de longa duração, mantendo-se únicas já que seus concorrentes não podem imitá-la, por não executarem as mesmas práticas, políticas, estratégias e direcionamento que a gestão do conhecimento e a EC permitem (FRANCELINO et al., 2016).

O entrevistado continua dizendo que:

O mais importante é saber onde quer chegar, qual o resultado e manter, dar continuidade no processo aderido pela empresa. Uma palestra isolada pode até despertar o interesse, mas é necessário planejar e se organizar para chegar no topo do desenvolvimento do funcionário num único objetivo, ter foco, alcançar o seu padrão, a sua essência para não se perder.

Competência organizacional é ter planejamento, foco e objetivo para chegar no resultado esperado. Se a empresa colocar um treinamento que simplesmente foca em um só objetivo e não conseguir visualizar as consequências que isso pode gerar, as consequências para outros departamentos podem ser drásticas, no meu ponto de vista. A competência da organização tem que ser num todo.

O aperfeiçoamento do funcionário é quando ele conseguir atingir o que a empresa quer, manter isso é o mais importante, seguir todos os procedimentos, todos juntos, trabalhando em cima de um único objetivo, mas é necessário manter, e isso vem de cima. A necessidade talvez seja por setor, talvez seja num todo, principalmente organizar para que na estrutura não volte a ter falhas de novo. Colocar os treinamentos e objetivos para cada setor e principalmente organizar para que na estrutura não volte a ter falhas de novo. Após desenvolver todo um treinamento, conseguir um resultado e perder porque não criou um programa de controle, tudo isso vai se perder, pois quem irá tomar conta e fazer a avaliação do pós-treinamento, se houve mudança, como foi a avaliação: positiva ou negativa? e o resultado foi o que se esperava?. (Entrevistado 1).

Nesse sentido, Balsan et al. (2016), é necessário manter um suporte da liderança, uma vez que as pessoas não têm a capacidade de utilizar na sua função as habilidades aprendidas no treinamento. Essa continuidade é fundamental por parte dos gestores, para que o aprendizado recebido tenha continuidade.

5.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

No que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento realizado dentro da Indústria de Laticínios Coronata, os entrevistados disseram que

Existe o companheirismo, mas a troca de informações acontece no dia-a-dia, como se fosse de pai para filho. Essa troca de informações, às vezes, dependendo da forma em que é feita, sem que as pessoas não tenham um grau de instrução, ela pode ser ruim. Uma pessoa sem seguir um procedimento, sem seguir um treinamento que houve anteriormente, pode passar para ela coisas ruins, pode trazer negatividade.

A troca de informações hoje, dentro de uma instituição acontece dos funcionários mais velhos para os funcionários mais novos, mas tudo isso são etapas dentro de um companheirismo. (Entrevistado 1).

Dou para os meus funcionários uma visão fragmentada do organismo todo, pois na indústria existem segredos de fabricação. Temos funcionários com acesso de 1 a 5. Antigamente na empresa defendia a tese de que as pessoas tinham de ter o conhecimento todo. O pessoal da osmose, por exemplo são acesso 5, somente eles tem o acesso do processo, mas a maioria dos colaboradores tem uma visão fragmentada, fazem aquilo e só aquilo. Existem aquelas que crescem na técnica de fabricação, se um funcionário quer aprender por curiosidade, como eles trabalham em turnos, ele pode depois do expediente, depois de bater o cartão, ficar na indústria para aprender mais, ninguém vai censurar isso. (Entrevistado 2).

É evidente que aprendizagem informal acontece com mais regularidade entre as outras formas de aprendizado, pois ela surge do cotidiano nas atividades realizadas no local de trabalho. Portanto, o aprender, é um processo da rotina dos trabalhadores, atrelado ao desenvolvimento do indivíduo na esfera social da organização e no trabalho que desempenha (REATTO; GODOY, 2015).

Se houver o interesse comum entre a organização e o colaborador, podem haver gerações de profissionais mais comprometidos e capacitados. As empresas que souberem entrar no cenário competitivo vigente, podem obter a formação de uma força de trabalho mais competente (REATTO; GODOY, 2015).

Embora tenha sentido o conhecimento ser passado entre os colaboradores na prática do dia-a-dia, fica evidente por meio do estudo de Aires, Freire e Souza (2017), que a gestão do conhecimento, quando vinculada a qualificação dos trabalhadores, favorece uma melhor performance das organizações.

5.4 TECNOLOGIA E APRENDIZAGEM

Quando questionado o modo como vê a tecnologia ajudando no processo de educação e aprendizagem, um dos entrevistados relatou que:

Desde que essa tecnologia seja voltada especificamente para aquele determinado setor, para aquelas funções específicas, aquele montante de operações e de serviços e tarefas, que aquela pessoa tem que fazer, com certeza contribui muito. Uma tecnologia voltada com um padrão único, fica muito vago, se não for voltado com uma pré-avaliação das pessoas que irão receber, fica muito vago ao meu ver. (Entrevistado 1).

A Indústria de Laticínios Coronata utiliza a tecnologia para a capacitação, dispõe de uma sala equipada para instruir os funcionários com treinamentos sobre as normas da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Vigilância Sanitária (VISA), Insalubridade e Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM).

A utilização da tecnologia proporciona uma prática social além de moderna, saudável e permite unir o universo técnico e cultural. Possibilita uma aprendizagem virtual e tem causado mudanças impactantes em organizações, permitindo a renovação dos centros de treinamentos tradicionais e resultando em eficácia (ÉBOLI et al., 2010).

Além dos benefícios tecnológicos, a educação corporativa pode ser um veículo de fortalecimento e disseminação da cultura organizacional, ao ser indagado essa afirmação ao entrevistado, o mesmo afirma que:

Quando a empresa identifica a necessidade de um treinamento ou de uma orientação, de aperfeiçoar as questões práticas e teóricas dentro dos processos que tem implantado, contratamos empresas externas que faça esse levantamento e o treinamento desses funcionários através de vídeos, palestras e outras tecnologias. (Entrevistado 1).

Segundo o entrevistado 2: “Quando o colaborador é capacitado, além de trazer benefícios para a empresa ele passa a ser um agente multiplicador para os outros interessados”.

É necessário que a aprendizagem contínua esteja inserida na cultura organizacional. É determinante para o sucesso da organização que a empresa precisa estar em contínuo desenvolvimento dos seus colaboradores, os frutos desse investimento se tornam uma força de trabalho capaz de aprender a aplicar esses novos conhecimentos no dia a dia da empresa, gerando contínuas melhorias, aprimoramentos e inovações obtendo a tão almejada vantagem competitiva sustentável (SENGE, 2012).

5.5 DISSEMINAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E LIDERANÇA

Sobre a possibilidade da empresa participar mais em projetos de responsabilidade social, fortalecendo seu compromisso com a cidadania empresarial, os entrevistados relataram que:

Desenvolve-se muitos projetos sociais, trabalha todo soro produzido, o soro antigamente era tratado como subproduto. Atualmente a empresa

industrializa, vende e distribui. O soro vale ouro e mesmo assim ela distribuí para granjas suínas da região, para os próprios fornecedores de leite e existe uma preocupação ambiental por parte da empresa, que desenvolve um projeto de reflorestamento mantido com mudas de árvores nativas, a disposição da população e dos fornecedores, e para todos aqueles que desejarem, quantas mudas de árvore desejarem e esse processo é passado para os funcionários para que tenham conscientização e repliquem. (Entrevistado 1).

Osmose Reversa é nosso diferencial. Tenho aqui duas planilhas de custo, uma com e outra sem esse benefício. Somos a única empresa na América do Sul e na Europa que consegue controlar a lactose. Quando se concentra o soro, ele fica com um sabor adocicado. Fundimos requeijão e ao invés de descartarmos a água que parece somente uma água turva, ela contém de 8 a 11 toneladas de sólidos que estava contaminando os rios e quando se concentra de 3 para 1 ou 4 para 1 o que você descarta nos mananciais é uma água rica em sais minerais. É tão límpida, que parece uma água mineral. (Entrevistado 2).

A atuação em projetos sociais eleva a autoestima, esse sentimento de ser útil e realizar trabalhos envolventes que transformam a sociedade, faz com que o colaborador se sinta útil, proporciona motivação, satisfação e felicidade. Com a modernidade projetos sociais se tornam escassos (ÉBOLI et al., 2010).

Se tratando de responsabilidades dos líderes e gestores no processo de aprendizagem e a importância destes em assumir seu papel de educadores dentro do processo, os entrevistados afirmam:

A responsabilidade com certeza vem de cima. Duas coisas muito importantes que eu prezo muito nos líderes gestores são as atitudes sempre positivas e corretas e principalmente com exemplos, não basta conhecer e não dar exemplo. (Entrevistado 1).

Manter um bom relacionamento com os funcionários foi essencial para a empresa não quebrasse há 17 anos atrás, quando um simples ajudante resolveu um problema que nem os melhores técnicos a peso de ouro conseguiram. A partir desse fato ocorrido, a empresa passou a adotar a promoção e capacitação de funcionários, enviando para cidades grandes que oferecem excelentes cursos voltados ao setor aos funcionários que demonstrem interesse. (Entrevistado 2).

A liderança exerce influência em todo o processo de aprendizagem. Algumas das características necessárias para que o líder e/ou gestor atinjam o sucesso no desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento de sua equipe são a autonomia, confiança e poder de influência (BRAGA, 2005). Sendo assim, fica evidente a importância das lideranças assumirem seu papel de educadores. É fundamental que eles se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, se comprometendo com a mesma. Pois, através do

seu exemplo atuante, serão notados e seguido pelos demais colaboradores da organização (SENGE, 2012).

5.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Ao perguntar aos entrevistados se a EC pode contribuir para a vantagem competitiva do negócio da empresa, como resposta, afirmaram que:

Toda e qualquer forma de informação é bem-vinda, seja tecnologia, seja no papel, presencial, de qualquer forma, desde que traga informações teóricas e práticas ela é válida. O programa intensivo dentro de uma instituição que tenha início meio e fim, que tenha um objetivo e resultado a atingir e que se mantenha é muito valido. O que não pode é não fazer nada, não dar treinamento nenhum, a empresa tem que fazer algo.

De que forma você vai colocar os seus colaboradores no auge daquilo que você quer, daquela habilidade de competência, do exercício da função, da forma correta se você não dá informação? E complicado. A informação é básica. Não importando o meio que ela vai chegar aos funcionários. (Entrevistada 1).

Hoje tenho funcionários que foram capacitados pela empresa, assumindo cargos mais elevados, de ajudantes passaram a técnicos de setor. A empresa promove cursos dentro e fora da empresa, quando os cursos são técnicos. (Entrevistada 2).

Buscando sobreviver no mercado competitivo, as organizações realizam um sistema educacional onde o conhecimento e aprendizado tem agregado valor ao negócio. Ao aplicar as estratégias do conhecimento para melhorar a eficiência operacional. A fim de alcançar a vantagem competitiva na organização, é necessário aprender mais rápido e primeiro que o concorrente (JASHAPARA, 2003 apud RIBEIRO, 2012).

Para Éboli (2004), o sistema da EC auxilia no aumento da competitividade e fortalecimento dos valores das empresas, por meio do desenvolvimento do capital intelectual.

5.7 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

A criação de um sistema de EC pode contribuir com a perpetuidade e sustentabilidade do negócio da organização, a resposta foi a seguinte:

Você contrataria uma professora sabendo que ela fez um curso a longa distância, sem nenhum convívio com outras equipes, estudando a distância? Ou contrataria uma pessoa que viveu tudo isso na prática? Estou falando dentro de um treinamento dessa conjuntura, com prática e teoria. Isso depende muito do setor. Contratar um sistema de Educação Corporativa a longa distância dependendo da pessoa que está recebendo, se essa pessoa já tem todo um conhecimento teórico, a capacidade de assimilação dela é uma, para ela aplicar isso na prática é mais fácil, agora a partir de uma pessoa que não teve nenhuma instrução, ela depende de um terceiro para que auxilie ela a aplicar. Não tem como ela passar isso para frente, ser um multiplicador. Você precisa de um profissional que saiba reconhecer essa linguagem da tecnologia, de palestras, sejam elas a longa distância para que passem aos colegas de uma maneira mais simples, para aqueles que não tem instruções, para não se perderem com os resultados. (Entrevistado 1).

Sim, contribui. Mas a proposta da empresa atualmente é a de enviar o funcionário pra fora, onde fazem cursos e assumem um novo cargo e permite que o funcionário seja um aprendiz em outro turno, através da prática de outras pessoas. (Entrevistado 2).

Éboli (2004) apresenta sete princípios de sucesso da EC que fortalecem a mesma, são eles: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade, que dão sentido para o conceito e metodologia à concepção, a análise e implementação dos projetos de EC executados nas organizações de modo geral.

Para o entrevistado 1, toda a forma de aprendizado é importante, sendo que cada pessoa possui uma necessidade diferente. Ele afirma que “o colaborador precisa ser melhorado a partir do seu próprio conhecimento”.

Compreende-se gestão da informação dentro das organizações, como um conjunto de atividades que objetivam: diagnosticar as necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação dentro dos setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, realizar o monitoramento, disseminar as informações de diferentes naturezas, apoiando o desenvolvimento das atividades e/ou tarefas do dia-a-dia (VALENTIM, 2004, p.1).

No que confere à capacitação e desenvolvimento das pessoas na cadeia produtiva do queijo o entrevistado 1 afirmou que:

Fabricação de queijo especificamente é uma arte. Ensinar o colaborador a fabricar queijos dentro de uma sala de aula, somente com teorias, não vai conseguir fazer com que ele aprenda. A prática dos queijeiros é essencial e essa prática só se aprende de pai para filho, dos mais velhos para os mais novos, é no dia-a-dia, aprendendo com os erros e melhorando-os. A cada

minuto o que você vê de bom no funcionário deve ser aproveitado para orientá-lo. Tem que mostrar para ele os resultados favoráveis daquilo que ele fez e os resultados ruins e o porquê foi ruim, quais foram as causas e os motivos. Essa grande informação, essa bagagem que acontece no dia a dia dos resultados, faz com que a pessoa assimile, aprenda e evite os mesmos erros no futuro. Nos meus 35 anos trabalhando, tenho muito conhecimento teórico, mas se eu não tivesse a prática, vivenciado os problemas do dia a dia eu jamais iria conseguir resolvê-los.

Para o entrevistado 2:

Existe uma série de requisitos para se contratar mesmo um funcionário ajudante, de acordo com as normas da empresa. Após passar por uma entrevista e para aprender todas as etapas de fabricação, o contratado começa como ajudante, carregador de matéria-prima e assim vai aprendendo por osmose, por contato. Se ele demonstrar interesse e desejar melhorar passa para auxiliar de produção, e nessa fase já estará fazendo um curso. E assim, acontece sucessivamente até chegar a outros cargos, dependendo do interesse dos colaboradores.

Ainda, segundo o entrevistado 1:

A maioria das empresas quer o profissional pronto, se eu for contratar um contador eu quero um contador que hoje saiba além da contabilidade, que ele saiba mexer no sistema, trabalhar com programas, com softwares. Se alguém for contratar um mecânico, vai contratar um que saiba lidar com toda a parte da mecânica, usinagem, manutenção preventiva e produtiva. É a mesma coisa com o fabricante de queijos. Não se contrata um funcionário porque ele é formado, tem nível superior ou porque ele é da região, esperando que ele traga todas as informações para a empresa. No mínimo esse processo leva uns 5 anos, para que ele tenha toda a habilidade, conhecimento prático e teórico, transmitindo para ele todas as informações, para que ele desenvolva um bom trabalho no dia a dia, através da presença de um outro funcionário experiente acompanhando-o.

Quanto a admissão de novos funcionários e a capacitação dos mesmos, os entrevistados afirmam que:

Eu vou ver as operações deles, da melhor maneira possível. Não tem como ser diferente. Vou colocar cada novo funcionário acompanhando os mais experientes que passam o conhecimento e a informação. Esse conhecimento básico, a troca de informações acontece até dentro das melhores faculdades, a forma como cada um assimila e utiliza é o grande diferencial. É por isso que existe um período de experiência para identificar as pessoas que vão conseguir dar continuidade, que vão assumir as responsabilidades, fazendo exatamente aquilo que a empresa quer e que assume com bastante responsabilidade no dia a dia. (Entrevistado 1).

Para os cargos de bastante responsabilidade, como o caso do entrevistado Marcos Henrique, um contador, advogados, na parte jurídica, que a empresa precisa, já contratamos os melhores, buscamos essa pessoa onde ela estiver, os funcionários são feitos dentro da própria Coronata e promove-se uma hierarquia de crescimento, então quando se contrata 30 funcionários para os serviços subalternos, serviços de ajudantes, se ele tiver interesse em melhorar o salário, ele tem que melhorar o serviço, e isso implica em dar treinamento para ele, e isso a empresa promove, seja dentro através da osmose, ou enviando pra fora da cidade. (Entrevista 2).

As características individuais determinam o comportamento humano, permitindo aos mesmos terem posturas diferentes até em relação ao modo como operam um maquinário, por exemplo. Assim, é necessário saber lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas adequadamente, levando-se em conta a necessidades de cada uma e às exigências da situação (MOSCOVICI, 1994).

Quando questionado sobre os maiores desafios encontrados por ele para treinar e desenvolver seu funcionário, o entrevistado 1 diz que:

A maior dificuldade hoje é encontrar na pessoa a característica que vem de berço, de ser um fabricante de queijos. Se não conseguir despertar nele interesse e mostrar o quão importante ele é, que o padrão de qualidade está muito mais nas mãos dele do que nos procedimentos, os procedimentos ajudam a manter o padrão, mas a qualidade está no conhecimento nato adquirido, conhecer a matéria prima, de conhecer os equipamentos, tudo o que ele tem a sua volta para que possa produzir um produto ideal em todos os sentidos.

O principal gerador de riqueza nas organizações não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual. O conhecimento, capital e trabalho passaram a ser fundamentais. Capital intelectual é o conhecimento existente dentro da organização. O mesmo pode ser utilizado para criar uma vantagem diferenciada entre a concorrência (REZENDE,2002).

Para o entrevistado 1, a estrutura física, a qualidade superior entre os produtos da mesma linha em relação a outras marcas e o controle da padronização, são diferenciais da empresa Coronata. O laticínio começa na fazenda, com a qualidade da matéria prima, leite bom se faz produto bom, leite ruim faz produtos ruins. E necessário selecionar a matéria prima, ter volume adequado, o papel principal é manter a qualidade e saber transformar em um produto de qualidade, isso tudo depende do conhecimento. Segundo ele, “Se tiver o controle e não tiver o conhecimento para interpretar cada resultado, o conhecimento técnico das pessoas, de nada adianta”.

Para o entrevistado 1, implantar e manter um sistema de EC dentro ou fora da empresa para o entrevistado não é viável, ele afirma que todo o conhecimento é relevante e sempre contribui para algo, mas ao considerar que no setor queijeiro o produto possui “vida própria” e produzi-lo seria uma arte, informações iguais para todos de acordo com a cultura e objetivos da empresa não faria sentido. Segundo o entrevistado, dependendo do grau de conhecimento e das habilidades de cada um, poderia haver um resultado contraproducente. E complementa dizendo que “quem já está apto na prática, qualquer conhecimento fora do que já está estabelecido poderia estar fora da realidade”. Para o entrevistado, quando percebe-se a necessidade investir em capital intelectual, contrata-se um palestrante ou profissional para falar sobre uma determinada nova tecnologia ou designa um colaborador da empresa para se especializar nessa nova tecnologia e trazer o conhecimento para a equipe que pertence.

Com isso, o conhecimento da empresa fica restrito e dependente a poucas pessoas. Com uma prática de EC formalizada e estruturada, o conhecimento seria disseminado para toda a empresa, permitindo assim a continuidade do processo produtivo a novas gerações de trabalhadores.

De acordo com o entrevistado 2, o processo para garantia da qualidade por meio da padronização envolve o planejamento, o desenvolvimento, a verificação e a implementação. Pensar em boas práticas no setor queijeiro é pensar no gerenciamento de qualidade com processos estabelecidos e adequadamente controlados, ou seja, com foco na padronização.

A empresa Coronata continua crescendo dentro de um mercado restrito que sofreu uma queda de 8%, segundo o entrevistado 2, o que é algo significativo por se tratar de alimentos. A Coronata cresce em média de 30 a 40 % ao ano, em função de estratégias que foram elaboradas, uma delas é oferecer para o cliente um produto de alta qualidade com preço econômico. Um produto onde ganha-se margem em cima de produtividade. No ano de 2018, a empresa cresceu 18%, menos, em relação a anos anteriores, enquanto o mercado continuou regredindo.

No Quadro 4 encontra-se uma síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa de acordo com as categorias analisadas.

Categorias	Principais resultados
Práticas de desenvolvimento de pessoas	Bastante relevante.
Competências individuais e organizacionais	Relevante e praticado.
Compartilhamento do conhecimento	Através da prática no dia a dia com os multiplicadores.
Tecnologia e aprendizagem	Não utiliza deste meio para implementar a EC na organização.

Disseminação dos valores organizacionais e liderança	Muito relevante.
Mensuração de resultados	Limitante.
Estratégia e vantagem competitiva	Está na qualidade do produto, e não no estímulo da Educação Corporativa.

Quadro 4 – Síntese dos principais resultados da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

A geração do conhecimento é um processo de incentivo que envolve a organização e as pessoas, para o desenvolvimento mútuo através dos conhecimentos dos colaboradores sobre e para o negócio. O processo de implementação e um sistema de educação corporativa depende do envolvimento dos gestores e líderes, pois são eles os responsáveis pela busca constante de conhecimento para a evolução do capital humano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diferencial entre as empresas além dos maquinários e tecnologias utilizados em seu processo produtivo, são as estratégias e todo o conhecimento coletivo gerado e adquirido, bem como os valores, atitudes e a motivação das pessoas que as integram.

Para manter o padrão de qualidade, a empresa procura seguir métodos manuais de uma maneira inteligente, obtendo a rapidez das máquinas, sendo uma empresa semi automatizada significa manter a qualidade do produto.

O objetivo específico sobre a análise de implantação de um sistema de EC dentro da empresa não foi atingido, a EC é algo muito abrangente e necessita de uma compreensão abrangente e interesse para essa compreensão. Existe o potencial na empresa, mesmo que na informalidade já aconteça uma EC, não é aberto para todos, e sim para quem demonstra interesse e potencial, e as oportunidades oferecidas é voltada para o interesse da empresa, o funcionário se beneficia como consequência, isso fica claro quando a preocupação desse funcionário capacitado abandonar seu posto de trabalho na busca de novas oportunidades. É contestável detectar potencial e interesse sem oferecer uma oportunidade incondicional e com igualdade para todos, pois dar oportunidade para que todos frequente outro turno de trabalho pode ser inviável para muitos após ter cumprido uma jornada exaustiva dentro da mesma empresa.

Considero esse estudo ousado para o setor queijeiro e que necessita de ter continuidade tanto na proposta de uma implantação temporária de UEC e análise dos resultados, e a oportunidade de transmitir aos gestores um conhecimento mais abrangente sobre a EC. Até os líderes que compreendem esse conceito em sua amplitude, há pouca participação ativa sobre o tema fazendo com que seus subordinados não sejam nesse processo. A responsabilidade da empresa é fundamental para combater as raízes culturais da sua própria percepção, que pesa mais alto no momento da decisão em ser favorável a aprendizagem, e isso impacta diretamente no incentivo e comprometimento dos seus liderados para com os subordinados e na prática não são influenciadores.

Espera-se que com esta pesquisa, seja estímulo na empresa ou em outras do mesmo segmento a implementar formalmente um sistema de EC para auxiliar colaboradores e gestores a traçarem metas em seus planos de desenvolvimento aos objetivos estratégicos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABEL, A. L.; LI, J. Exploring the Corporate University Phenomenon: development and implementation of a comprehensive survey. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 1, 2012.
- AGAPITO, N; PRUDENCIO, E. S. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2008.
- ALLEN, M. (Ed.). **The Corporate University Handbook: designing, managing and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.
- ALMEIDA, A.C. et al. Perfil Sanitário de Unidades Agrícolas Familiares Produtoras de Leite Cru e Adequação à Legislação Vigente. **Cienc. Anim. Bras.**, Goiânia, v.17, n.3, p.303-315, jul./set.2016.
- AMBEV – COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. **Histórico**. 2010. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/sociedade-da-cerveja/a-historia-da-cerveja/no-brasil>> Acesso em: 24 set. 2018.
- ANDERSON, M. H.; SUN, P. Y. T. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. **Management Learning**, v. 41, n. 2, p. 131–145, 2010.
- BALSAN, L. A. G. et al. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 143-164, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.
- BARROS, J. J. C., et. al. Queijo parmesão: caracterização físico-química, microbiológica e microestrutura. **Cienc. Technol. Aliment.**, Campinas, v.31, n.2, p. 285-294, abr.-jun. 2011.

BORGES, S. P.; OLIVEIRA, P. R. D. **Uma Breve Análise da Educação Corporativa na Gestão de Pessoas**, São Paulo, 2019. Disponível em:
<<https://www.webartigos.com/artigos/uma-breve-analise-da-educacao-corporativa-na-gestao-de-pessoas/161407>>

BUCHBINDER, H. The market oriented university and the changing role of knowledge. **Higher Education: International Journal of Higher Education and Educational Planning**, v. 26, p. 331-347, 1993.

CABRINI, C. C. et al. Produção sustentável de queijo minas artesanal em comunidades rurais de minas gerais. In: CONGRESSO EM DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 5., 2016, Belo Horizonte, MG. Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

CARPELETTI, J. P; CAPES, S.T.; AYRES A. de P. S. Mapeamento da cadeia de suprimentos e logística da agroindústria de leite. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL CULTURA E MEMÓRIA SOCIAL, 4., 2009, Toledo, PR. Anais do IV Colóquio Internacional Cultura e Memória Social – 14 a 16 de Outubro de 2009.

CHALITA, M. A. N. et al. Algumas considerações sobre a fragilidade das concepções de qualidade no mercado de queijos no Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.39, n.6, p.77-88, 2009.

ÉBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 45, n. 4, p. 118-122, 2005.

ÉBOLI, M. et al. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.

FURTADO, M. R. A. **Caracterização, Tecnologia de fabricação, características físico-químicas, sensoriais, perfil de textura e de comercialização do queijo reino**. 2008. 82 f. Tese (Doutorado em Ciência dos Alimentos) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. São Paulo: Campus, 2002.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? **Revista Você S.A**, São Paulo, n. 1, abr. 1998.

HARBUTT, J. **O livro do queijo: os melhores do mundo**. São Paulo: Editora Globo, 2010.

IBGE. Produção da Pecuária Municipal 2006. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. v.34. Brasil. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2006/ppm2006.pdf>. Acessado em: 20 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Maior produtor de leite do Brasil**. 2012. Disponível em: http://www.rankbrasil.com.br/Recordes/Materias/06rp/Maior_Produtor_De_Leite_Do_Brasil. Acesso em: 26 jun. 2016.

LAW, B. A.; TAMIME, A. Y. **Technology of cheesemaking**. 2 ed. Iowa: Editorial offices 9600 Garsington Road, 2010.

LOPES, M.A. et al. Análise de rentabilidade de uma empresa com opção de comercialização de queijo ou leite. **Arq. Bras. Med. Vet. Zootec.**, Belo Horizonte, v. 58, n. 4, p. 642-647, Aug. 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCSWEENEY, P.L.H. **Cheese problems solved**. 3 ed. Tamime and Robinson's Yoghurt Cambridge: Woodhead Publishing Limited, 2007.

MEISTER, J. **Corporate Universities: Lessons in building a worldclass work force**. New York: McGrawHill, 1998.

MEISTER, J.C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M.C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M.H. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **Read. Rev. Eletrôn. Adm.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 716-741, 2011.

QUEIROGA, R.D.C.R. et al. Características físico-químicas, microbiológicas e perfil de ácidos graxos de queijos de leite de cabra comercializados. **Rev. Inst. Adolfo Lutz**, São Paulo, v. 68, n. 3, 2009.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Comunicação. Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RIBEIRO, P.C.C. Logística na Indústria de Laticínios: dois estudos de caso em cooperativas. *Revista Cadernos de Debate. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP*, v. 7, p. 45-64, 1999.

ROCHA, J.S.; BURITI, F.C.A; SAAD, S.M.I. Condições de processamento e comercialização de queijo-de-minas frescal. *Arq. Bras. Med. Vet. Zootec.*, v.58, n.2, p.263-272, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANGALLI, J. J.; SOUZA, P. E. A.; BAPTISTA, R. D. A importância do treinamento de pessoal no agronegócio: um estudo em granjas avícolas localizadas na região da alta paulista. **Forúm Ambiental de Alta Paulista**, v. 11, n. 2, p. 130-144, 2015. Disponível em: <http://amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum_ambiental/article/view/1090/1113>. Acesso em: 29 jun. 2017.

SBAMPATO, C. G; ABREU, L. R; FURTADO, M. M. Queijo gorgonzola fabricado com leite pasteurizado por ejetor de vapor e htst: Parâmetros Físico-químicos e Sensoriais. **Pesq. Agropec. Bras.**, Brasília, v.35, n.1, p.191-200, jan.2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualymark, 1999.

TIERNEY, W. G. (Org.). **The responsive university**: restructuring for high performance. Baltimore: Johns Wopkins University Press, 1998. 181 p.

TOLEDO, J.C. et al. Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 355-372, 2004.

TRISTÃO, P.; ROGEL; G. T. S. **O papel dos líderes no processo de educação corporativa**. Revista Carreiras e Pessoas. São Paulo. V.02 n.03 Set/Out/Nov/Dez 2012.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. 3p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 25 set. 2018.

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

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOCCAL, R; CARNEIRO, A.V.; JUNQUEIRA, R.; ZAMAGNO, M.A nova pecuária leiteira brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO LEITE, 3.. Recife, 2008. **Anais...** Recife: 2008. p.85-95.

APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado (a) senhor (a)

Sou Raquel Baliani, mestranda pelo programa de mestrado profissionais de Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi. Meu orientador é o prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva. Estamos realizando a pesquisa referente à minha dissertação de mestrado. Esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de uma empresa da indústria queijeira

Gostaríamos de realizar um dos estudos da nossa pesquisa em sua organização. Se houver interesse, por favor, responda este e-mail, que poderei fornecer mais informações a respeito das etapas e procedimentos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão fornecidos a todas as organizações participantes. Acreditamos que a reflexão gerada por este estudo possibilitará maior efetividade às iniciativas de gestão de pessoas no que diz respeito à educação corporativa em organizações do agronegócio.

Obrigado pela atenção.

Raquel Baliani

Mestranda no Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas

Universidade Anhembi Morumbi

APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Prezados Senhores

Sou Raquel Baliani, aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi. Tenho interesse em realizar a minha pesquisa acadêmica nessa empresa, como requisito para o desenvolvimento de minha dissertação na linha de pesquisa de Operações em Alimentos e Bebidas, com o tema de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, sob orientação do professor Doutor Rodrigo Cunha da Silva.

A pesquisa intitulada “**Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira**” tem o objetivo analisar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de uma empresa da indústria queijeira.

Conforme estabelecido no Código de Ética da Pesquisa da Universidade Anhembi Morumbi, para que possamos realizar a pesquisa faz-se necessário que um responsável legal pela organização autorize formalmente a participação da empresa, assinando o termo anexo, concordando com os seguintes procedimentos:

- a) Utilização das informações sobre sua organização na pesquisa em questão; e
- b) Divulgação dos resultados dessa pesquisa.

Comprometo-me enviar uma cópia da dissertação, bem como das publicações científicas oriundas da pesquisa.

Atenciosamente,

Raquel Baliani
Mestranda de Programa de Pós-Graduação de Gestão em Alimentos e Bebidas
Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo, _____ de _____ de 2019

À Universidade Anhembi Morumbi

Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas pela Raquel Baliani, aluna do Mestrado de Gestão Alimentos e Bebidas, junto a esta organização. Estamos cientes de que tais informações fazem parte da pesquisa intitulada “treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira”, realizada sob a responsabilidade do professor Dr. Rodrigo Cunha da Silva, da Universidade Anhembi Morumbi, e concordamos com a divulgação dos resultados obtidos nesse levantamento em artigos e publicações do meio acadêmico e profissional.

Atenciosamente,

Responsável legal pela organização

Sr(a):

Cargo:

Carimbo:

APÊNDICE C - TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A aluna Raquel Baliani, do curso de Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas, é responsável pelo desenvolvimento da pesquisa “treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira”. O objetivo do estudo é analisar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de uma empresa da indústria queijeira.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, que será desenvolvida no período de 01 de dezembro à 20 de janeiro de 2019. Sua participação oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma como vem sendo gerida o treinamento, desenvolvimento e educação corporativa na sua organização. Dada a carência de estudos nesta área, a sua colaboração é fundamental para nos auxiliar a melhor compreender a adoção destas práticas nas organizações do agronegócio.

Seu engajamento nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente uma hora e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala em seu local de trabalho ou em outro lugar de sua escolha. Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização, ao sistema de gestão de pessoas e as políticas e práticas adotadas.

A entrevista será gravada pelo pesquisador e o relatório de pesquisa será enviado posteriormente para validação dos resultados. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas obedecem a critérios de confidencialidade, sendo utilizado um “nome código” para manter o seu anonimato.

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. A decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma outra dúvida em relação à pesquisa poderá comunicar-se pelos telefones abaixo:

Pesquisador: Raquel Baliani. Fone: (011) _____.

Orientador: Rodrigo Cunha da Silva. Fone: (011)_____.

Eu, _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa: “treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira”. Concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

São Paulo, ____ de _____ de 2019.

Assinatura: _____ RG: _____

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do(a) próprio(a) participante da pesquisa.

APÊNDICE D - TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O aluno Raquel Baliani, do curso de Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas, é responsável pelo desenvolvimento da pesquisa “treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira”. O objetivo do estudo é analisar as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa de uma empresa da indústria queijeira.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, que será desenvolvida no período de 01 de dezembro à 20 de janeiro de 2019. Sua participação oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma como vem sendo gerida o treinamento, desenvolvimento e educação corporativa na sua organização. Dada a carência de estudos nesta área, a sua colaboração é fundamental para nos auxiliar a melhor compreender a adoção destas práticas nas organizações do agronegócio.

Seu engajamento nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente uma hora e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala em seu local de trabalho ou em outro lugar de sua escolha. Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização, ao sistema de gestão de pessoas e as políticas e práticas adotadas.

A entrevista será gravada pelo pesquisador e o relatório de pesquisa será enviado posteriormente para validação dos resultados. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas obedecem a critérios de confidencialidade, sendo utilizado um “nome código” para manter o seu anonimato.

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. A decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma outra dúvida em relação à pesquisa poderá comunicar-se pelos telefones abaixo:

Pesquisador: Raquel Baliani. Fone: (011) _____.

Orientador: Rodrigo Cunha da Silva. Fone: (011)_____.

Eu, _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa: “treinamento, desenvolvimento e educação corporativa numa organização da indústria queijeira”. Concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

São Paulo, ____ de _____ de 2019.

Assinatura: _____ RG: _____

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do(a) próprio(a) participante da pesquisa.

**APÊNDICE E – FIGURAS APRESENTANDO A CORONATA E SEU
FUNCIONAMENTO**



Figura 3 – Fachada Indústria de Laticínios Coronata
Fonte: Coronata, MG.

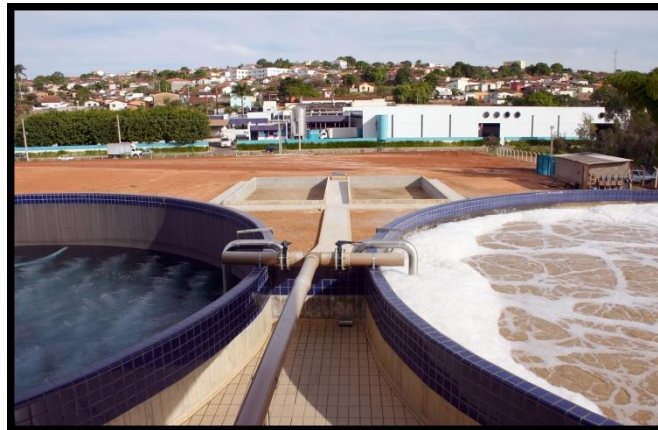


Figura 4 – Estação de tratamento de efluentes
Fonte: Coronata, MG.



Figura 5 – Equipamento osmose reversa
Fonte: Própria.



Figura 6 – Métodos Manuais (Semi automatizada)
Fonte: Coronata, MG.



Figura 7 – Marcos Henrique Dias da Silva (Técnico da Coronata)
Fonte: Própria.