



## ANÁLISE DO PROGRAMA BOLSA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL IMPLANTADO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Lucineia Pires de Oliveira (G ó FAFIJAN)

Nathália Mariane dos Santos (G ó FAFIJAN)

Jaiane Aparecida Pereira (Fundação Educacional Jandaia do Sul - FAFIJAN)

### RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar as vantagens e desvantagens do Programa Bolsa Qualificação implantado por uma cooperativa agroindustrial, tanto na visão da gestora do programa, quanto na visão dos funcionários beneficiados por ele. Para tanto, o referencial teórico envolve discussões sobre qualificação, treinamento e desenvolvimento profissional; mercado de trabalho e rotatividade de pessoal; e sobre o Programa Bolsa Qualificação Profissional. Visando atingir o objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com o gestor do programa na empresa e por meio de um formulário aplicado aos funcionários que se beneficiaram do programa. Como principais resultados, observou-se que de modo geral ambos os envolvidos, empresa e funcionários, consideram o programa como uma alternativa vantajosa para os meses de entressafra. Contudo, na visão dos funcionários a desvantagem é a dificuldade em permanecer durante tanto tempo em sala de aula, uma rotina totalmente diferente da qual estão habituados. Portanto, acredita-se que haja a necessidade de repensar os cursos oferecidos, que devem ser flexíveis e direcionados às necessidades específicas dos trabalhadores, visando minimizar os impactos de uma súbita mudança de rotina.

**Palavras-chave:** Qualificação profissional. Treinamento e desenvolvimento. Rotatividade de pessoal. Organização cooperativa.

### 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, devido à grande competitividade existente entre as empresas, há a veemente necessidade de pessoas qualificadas e motivadas para manter o crescimento da organização, ou, no mínimo, sua estabilidade. O modo mais utilizado para a qualificação e evolução dos funcionários nas organizações é o treinamento. O treinamento pode ser visto como um processo de assimilação cultural, que ocorre no curto prazo, com o objetivo de repassar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas, ou ainda a reciclagem desses conhecimentos com vistas à otimização do trabalho (VARGAS, 1996; MARRAS, 2005).

Entretanto, nem sempre esse treinamento é adequadamente direcionado. Para que o treinamento traga um bom retorno para a organização é necessário que as empresas os realizem de forma planejada e contínua, considerando de um lado, as necessidades da organização e do outro o interesse do subordinado em aprender. Por isso, entra em jogo a recompensa para incentivar o colaborador a se desenvolver. Essa visão mais ampla de treinamento e desenvolvimento está presente nas discussões de capital humano e retenção de talentos. O capital humano envolve as experiências dos indivíduos na organização e sua capacidade e disposição para crescer e se desenvolver (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Considerando que o mercado de trabalho está em constante mudança, as empresas devem adequar-se a essa situação, buscando estratégias para reter seus funcionários ou talentos. Pode-se discutir ainda as dificuldades de aquisição de mão de obra qualificada, que atinge diversos setores da economia, principalmente setores com alta rotatividade e em mercados com sazonalidade acentuada, como é o caso do setor sucroalcooleiro.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) o setor sucroalcooleiro no Brasil é tido como uma referência para outros países produtores de cana de açúcar, sendo o maior produtor de cana e conseqüentemente de açúcar e etanol. A maior concentração dos canavieiros está localizada em São Paulo, Paraná, Triângulo Mineiro e Zona da Mata Nordestina. É válido destacar que o país conta atualmente com estrutura adequada para produção dos derivados da cana de açúcar, partindo desde lavouras de grande produtividade até as indústrias com capacidades elevadas para realizar o processo de extração (MAPA, 2015).

Portanto, devido às dificuldades de aquisição de mão de obra e para atender as projeções deste setor, é interessante para as empresas a retenção e qualificação da mão obra. Por esse motivo, optou-se por estudar uma empresa que trabalha no processo de transformação da cana de açúcar. Essa empresa acompanha os períodos de safra e entressafra inerentes ao setor. Nos períodos de safra, ela opera em três turnos, diferentemente da entressafra, caracterizada por um período no qual o processo é interrompido devido à diminuição do fluxo de atividades.

Anteriormente, na entressafra, alguns colaboradores realizavam serviços de manutenção na empresa, enquanto que a maioria deste quadro de funcionários era desligada. Esse processo gerava enormes transtornos e gastos para a empresa e para os funcionários, que se viam obrigados a procurar outro trabalho. Quando a empresa voltava aos períodos de safra, precisava buscar outros colaboradores, que muitas vezes não tinham treinamento adequado. Realizava-se então custosos processos de recrutamento e seleção no início de cada safra e demissão na entressafra.

Evidenciando a importância do setor para a economia nacional e em resposta a essa situação problema, que também se estende a demais empresas que executam atividades em ciclos, o governo elaborou o Programa Bolsa Qualificação como alternativa às demissões dos trabalhadores com carteira assinada. O programa consiste em uma suspensão temporária de contrato de trabalho, e compreende-se como uma alternativa para manter o vínculo empregatício entre as empresas e o empregado, oportunizando aos participantes do programa cursos de qualificação profissional (MTE, 2009).

Diante do exposto e considerando a necessidade de entendimento do funcionamento do referido programa, que é pouco conhecido no meio acadêmico e empresarial, o objetivo geral da presente pesquisa é analisar as vantagens e desvantagens do Programa Bolsa Qualificação implantado por uma cooperativa agroindustrial, tanto na visão da gestora do programa, quanto na visão dos funcionários beneficiados por ele. De forma específica, o trabalho buscou caracterizar o funcionamento do programa; identificar as vantagens e desvantagens; e, por fim, verificar seus desdobramentos, na forma de vantagens e desvantagens, na visão de ambos.

Para tanto, este artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, na seção seguinte apresenta-se o referencial teórico envolvendo discussões sobre qualificação, treinamento e desenvolvimento profissional; mercado de trabalho e rotatividade de pessoal; e sobre o Programa Bolsa Qualificação Profissional. Depois, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados. Os resultados são apresentados e discutidos em seguida. Por fim, são apresentadas as conclusões do artigo.

## **2. QUALIFICAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Nas atuais relações de trabalho, surge espaço para a delegação de responsabilidades, e nota-se que as organizações oferecem oportunidades para o desenvolvimento de seus funcionários, voltando suas expectativas para que estes conduzam suas carreiras, contribuindo para os resultados da empresa (VERGARA, 2007). Esse desenvolvimento ocorre principalmente por meio de treinamento. Contudo, a questão do treinamento no meio organizacional soa muitas vezes com um enfoque negativo para os gestores, uma vez que essa percepção pode expor uma noção de custo no processo gerencial.

Esse investimento, no entanto, é na realidade uma aplicação que irá refletir em retornos financeiros em longo prazo para o complexo empresarial, ou seja, o treinamento é mais do que um simples custo, é um grande investimento. O treinamento serve para tornar o processo operacional das empresas mais dinâmico e prático, sendo que a sua incidência pode ocorrer desde o operário que acaba de engajar no empreendimento até o mais antigo da instituição, uma vez que, por meio do treinamento, é possível ensinar tarefas e atividades e também melhorar a maneira de executá-las (VARGAS, 1996; CHIAVENATO, 2002).

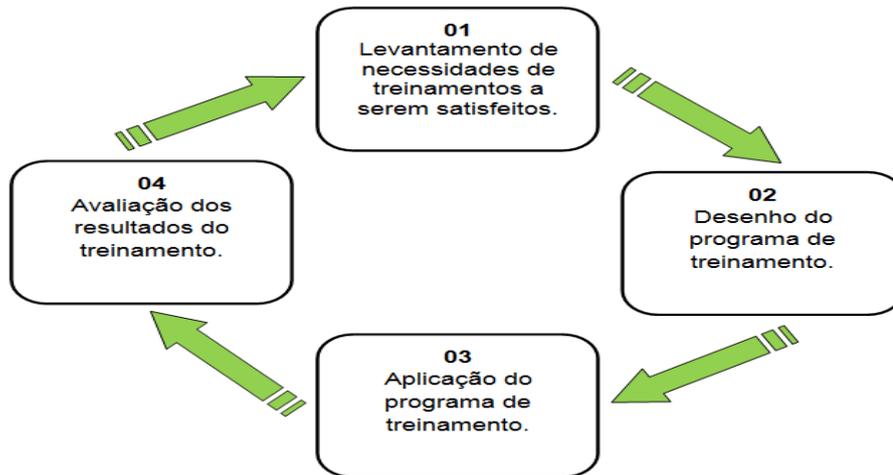
Apesar de serem termos parecidos e muitas vezes confundidos no dia-a-dia, alguns estudiosos acreditam que o treinamento difere muito da concepção de desenvolvimento pessoal. Embora os seus méritos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva no tempo é diferente. O desenvolvimento pode ser entendido como um processo mais apurado e aguçado do treinamento, uma vez que envolve a melhora e crescimento profissional da pessoa quando a mesma já possui uma bagagem profissionalizante significativa, ou seja, focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Dutra (2009), o processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, podendo ser compreendido como sua capacidade de entrega, ampliando as potencialidades e as competências do indivíduo, capacitando-o para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder, e agregando valor para o negócio. Enquanto isso, o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Entretanto, ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processos de aprendizagem profissional. Por esse motivo, neste trabalho treinamento e desenvolvimento são usados como complementares servindo de base para a aprendizagem e melhoria profissional.

A educação profissional pode ser entendida como um tipo de treinamento para adaptar o indivíduo as atividades em determinada organização, preparando-o para ocupar determinado cargo (BARRETO, 1995). Seu objetivo é oferecer aos treinados o desenvolvimento de habilidades e a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, esse processo de treinar tende a ser vantajoso tanto para a empresa como para o empregado, pois deve unir a aspiração do empregador de formar um profissional mais qualificado e o empenho do treinando em ser um profissional mais completo (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Além de oferecer às equipes treinadas o aprendizado, o treinamento deve ser um processo que motive os empregados para que se alcance um resultado favorável. De acordo com Réus

(2002, p. 37) ãa aprendizagem significa uma mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novas atitudes, novos hábitos, conhecimentos e destrezaõ. Pode ocorrer então uma melhora no desenvolvimento profissional do ser humano dentro da organização e no desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização (MARRAS, 2005). Esse processo apresenta uma ideia de ciclicidade contínua, que pode ser ilustrado por meio da figura 1.



**Figura 1: Tipos de mudança de comportamento através do treinamento**

Fonte: Chiavenato (2010, p. 368).

Conforme esquematizado na figura 1, esse ciclo compõe-se das mudanças incorridas com este processo de treinamento que de acordo com Chiavenato (2010) são compostos por: (1) diagnóstico, que compreende o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas, sendo essas necessidades passadas, presentes ou futuras; (2) desenho, que é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas; (3) implementação, sendo a execução e condução do programa de treinamento; e (4) avaliação, caracterizada pela verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Vale pontuar que o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Em objetivos mais amplos, significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela atuam. Para tanto, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado atrelada às mudanças (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996; CHIAVENTO, 2010).

Por fim, destaca-se ainda o receio por parte da empresa em investir em treinamentos tendo em vista que, depois de treinados e qualificados, os funcionários podem não ter interesse em permanecer atuando na empresa. Portanto a empresa corre o risco de perder o investimento. Porém, algumas precauções podem ser tomadas no sentido de mitigar essa perda como, por exemplo, não concentrar o treinamento em uma única pessoa ou em um grupo restrito de pessoas, buscando treinar grupos mais abrangentes e a valorização do funcionário treinado (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Todavia é necessário se preocupar com o mercado de trabalho e a rotatividade de pessoal. Essas questões foram discutidas no próximo tópico.

## 2.1 MERCADO DE TRABALHO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O mercado de trabalho é formado por oportunidades de emprego oferecidas pelas empresas em certo lugar e determinada época. Ele se modifica de acordo com a oferta e a procura de emprego, tendo situações em que a oferta se encontra maior que a procura, ou seja,

organizações com grande número de empregos disponíveis e poucos candidatos para preencher as vagas, ou ainda situações em que a oferta de emprego é menor que a procura, com número elevado de pessoas disponíveis para trabalhar e poucas vagas de emprego (CHIAVENATO, 2002).

Diversos pesquisadores apontam que o mercado de trabalho brasileiro possui elevada rotatividade de mão de obra (AMADEO et al.; 1993; CARVALHO; FEIJÓ, 1993; ORELLANO; PAZELLO, 2006). Além da preocupação com o ambiente externo (mercado), há a preocupação dentro da empresa, a abordagem organizacional, que se preocupa com a rotatividade de pessoal (CHIAVENATO, 2006). A rotatividade de pessoal é o termo utilizado para definir a variação de pessoas que ingressam e saem das empresas, geralmente é analisada pelas organizações por meio das admissões e demissões em relação ao número de funcionários na empresa em um determinado intervalo de tempo (LUCENA, 1995). A rotatividade de pessoal é também conhecida como *turnover* e sobre a concepção de Milioni (2006, p. 165), se entende por modalidade de estudo pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna do pessoal.

Um problema que as organizações atualmente têm percebido é o significativo aumento das perdas de pessoal que geram a necessidade de compensá-las contratando novos funcionários. Desta forma as admissões devem compensar o número de desligamentos para que o nível de funcionários esteja adequado ao funcionamento da empresa (CHIAVENATO, 2006).

Normalmente as organizações controlam essas entradas e saídas por meio de indicadores, ou seja, fórmulas rígidas que não avaliam o conhecimento de cada trabalhador. Entretanto, um ponto chave para repensar a rotatividade na organização é analisar não apenas quantos funcionários estão saindo, mais sim analisar o valor de cada um dos funcionários para a empresa. Separar os funcionários altamente qualificados e com conhecimentos valiosos que trazem vantagem competitiva, daquelas demissões funcionais que geralmente são fáceis de repor (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

A rotatividade de pessoal pode ser entendida como uma consequência de alguns acontecimentos internos ou externos à organização que resultam na reação do pessoal. Para Chiavenato (2006) alguns fatores externos identificados que influenciam a rotatividade são entre outros o cenário econômico do país e a expansão das oportunidades de empregos. Voltando-se os fatores internos que influenciam as demissões podemos listar os salários e benefícios que são oferecidos aos empregados pela organização, a cultura da empresa tal como planos de carreira e oportunidades de desenvolvimento, o relacionamento pessoal tanto com supervisores e gerentes quanto com os colegas de trabalho, entre outros. Geralmente as informações sobre estes fatores internos e externos são mensuradas através de entrevistas de desligamento respondidas por funcionários que estão se desligando da empresa a fim de diagnosticar falhas e tentar corrigi-las (CHIAVENATO, 2006; PONTES, 2008).

Para Milkovich e Boudreau (2006) a rotação de pessoal, ou seja, a perda e a substituição de empregados é um procedimento oneroso, portanto esse custo deve ser calculado e controlado pela organização.

### **2.1.1 Determinações do custo da rotatividade de pessoal**

O desligamento e, por conseguinte a reposição de um empregado são procedimentos custosos e demorados. Geralmente os custos envolvidos aparecem em três estágios: no primeiro estágio aparecem os gastos com o desligamento do empregado; na sequência, os gastos com a reposição desta mão de obra; e por fim, os gastos atribuídos à formação e qualificação adequada para o novo funcionário contratado (ORELLANO; PAZELLO, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009).

É possível listar esses custos de desligamento e substituição do empregado, utilizando-se as despesas do registro e homologação do processo de desligamento na Justiça do Trabalho; despesas da indenização com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) conforme o caso; custos com o pagamento de férias e décimo terceiro proporcionais aos meses trabalhados; custo com avisos prévio indenizados, multa de FGTS e outros; gastos com os profissionais de recrutamento e seleção; despesas com anúncios das vagas em jornais, *sites*, folhetos; gasto com testes e materiais utilizados na seleção; despesas com registro do funcionário; e gastos com a integração e treinamentos para desenvolver o funcionário (GONZAGA, 1998; CHIAVENATO, 2006).

Também devem ser considerados os custos ligados de forma indireta ao desligamento e substituição por outro empregado, como: a diminuição de produção e/ou produção com qualidade inferior no período de ingresso e ambientação do novo funcionário; despesas com horas extras durante o período que a vaga estiver aberta; elevação no custo da produção em decorrência da queda do nível de eficiência na produção; e aumento do índice de acidentes devido a pouca experiência do novo empregado (CHIAVENATO, 2006; PONTES, 2008).

Enfim, as organizações devem ainda saber avaliar até que ponto é mais vantajoso a estratégia de retenção de pessoal de acordo com as condições da empresa e até quanto vale a pena perder recursos humanos para manter uma cultura salarial conservadora (LUCENA, 1995; CHIAVENATO, 2006). Sendo assim, acredita-se que a melhor estratégia é reter o bom profissional, visando evitar esses custos e proporcionar vantagens: tanto ao trabalhador, como sua estabilidade e um plano de carreira; quanto para a empresa, como a experiência e o conhecimento acumulado da mão de obra.

Visando atender a essas demandas, dentre outras, surge o Programa Bolsa Qualificação Profissional, que foi exposto no próximo tópico.

## 2.2 PROGRAMA BOLSA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Na esfera administrativa percebe-se algumas iniciativas de políticas públicas por parte do governo federal na questão da qualificação profissional dos trabalhadores. Assim, fica nítido que a qualificação e treinamento dos trabalhadores nos diversos meios e setores trabalhistas deve ser uma preocupação diuturna por parte de todos seus envolvidos diretos e indiretos, ou seja, os serviços prestados pelos mesmos só tende a beneficiar o meio em que estão inseridos (organizações) e também os usuários dos mesmos (clientes), bem como profissionalizar o meio operacional e administrativo das instituições (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) o programa Bolsa Qualificação Profissional é uma modalidade do Seguro Desemprego e se estende ao empregado com contrato de trabalho suspenso. É uma alternativa para que as empresas mantenham o vínculo empregatício com o trabalhador, apontando-se como uma solução para as demissões em períodos de estreitamento das atividades econômicas ou mesmo para atender as necessidades das empresas que tenham atividades cíclicas (MTE, 2009).

A Bolsa Qualificação é uma suspensão temporária de contrato, e a suspensão é prevista pela legislação trabalhista conforme Artigo 476-A da CLT, transcrito abaixo:

Art. 476-A. O contrato de trabalho poderá ser suspenso, por um período de dois a cinco meses, para participação do empregado em curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, com duração equivalente à suspensão contratual, mediante previsão em convenção ou acordo coletivo de trabalho e aquiescência formal do empregado, observado o disposto no art. 471 desta Consolidação (MARTINS, 2004, p. 493).

A solicitação deste benefício é feita primeiramente pelo empregador em contato com a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego. Após autorização concedida por

convenção ou acordo coletivo, o empregador deve informar ao Sindicato Municipal com antecedência de quinze dias a suspensão contratual dos empregados. O empregador deve passar a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego vários documentos: uma cópia do acordo coletivo ou convenção; a lista dos empregados que irão ser beneficiados; o plano pedagógico contando com a carga horária do programa, os dias e os horários que serão realizados os cursos; a proposta do conteúdo das aulas; e a descrição da estrutura física do local da realização dos cursos, para a validação do programa (MTE, 2009).

Para o trabalhador solicitar o benefício é preciso procurar uma unidade do MTE portando a mesma documentação exigida para requerimento do Seguro Desemprego, exceto termo de rescisão contratual e a quitação do FGTS. Todos os empregados que irão participar do programa de qualificação devem assinar um termo de suspensão de contrato de trabalho, no qual consta o período de início e término da suspensão (MTE, 2009).

O plano de ações de qualificação profissional deve oferecer ao trabalhador qualificação com conteúdos relacionados às atividades da empresa, possibilitando ao empregado adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho na mesma. O programa exige dos empregados a frequência mínima de 75% nas aulas. O valor das parcelas mensais da Bolsa Qualificação é calculado sobre a média dos últimos três salários do empregado. A parcela não poderá ser inferior ao salário mínimo em vigor, todos os benefícios que o funcionário tem direito estando trabalhando na empresa são mantidos visto que o empregado continua tendo vínculo com a empresa (MTE, 2009).

O empregador pode oferecer aos empregados uma ajuda compensatória no período de suspensão de contrato, desde que estabelecido previamente no acordo coletivo. O pagamento do benefício é realizado pelas agências da Caixa Econômica Federal. Após 30 dias da suspensão contratual é liberada a primeira parcela da bolsa qualificação e assim por diante. O contrato de trabalho pode permanecer suspenso de 2 meses a no máximo 5 meses. O empregador pode contratar uma empresa particular especializada em educação e/ou treinamento profissional para realizar os cursos de qualificação (MTE, 2009).

Durante o período que o contrato de trabalho estiver suspenso o empregador não se obriga a recolher FGTS e a pagar o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), pois nesse período não é realizado pagamento de salário. Todas as ações estabelecidas para a realização do programa devem ser cumpridas pela empresa sem falhas, sendo que o empregador deve obrigatoriamente oferecer cursos de qualificação profissional, após a suspensão contratual o empregado não pode continuar exercendo suas atividades na empresa (MTE, 2009).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho é de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é aquela que apresenta aspectos e fatos de forma descritiva, visando compreender profundamente o fenômeno estudado (FACHIN, 2003). A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação na coleta e no tratamento das informações (RICHARDSON, 2011). Com a utilização de ambas as pesquisas, acredita-se alcançar os objetivos propostos, conhecendo a opinião do coordenador do programa, por meio de dados qualitativos, e a opinião dos colaboradores que participaram do programa, por meio da pesquisa quantitativa.

Quanto ao tipo o estudo é exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória visa fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2001). A pesquisa descritiva, por sua vez, busca descrever as características de determinado fenômeno, utilizando-se de ferramentas padronizadas para coleta de dados (SILVA, 2011).

Os procedimentos técnicos realizados foram o bibliográfico, o documental e de campo. No bibliográfico foram usados livros e materiais já existentes, como livros e periódicos,

permitindo ao pesquisador um aprofundamento ao tema estudado. O documental é caracterizado pela busca de informações em documentos que ainda não receberam tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, entre outros (OLIVEIRA, 2007). Por fim, a pesquisa de campo é feita com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos no ambiente ao qual ele pertence (GIL, 1999).

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram empregadas a entrevista semiestruturada e o formulário com questões abertas e fechadas. A entrevista, segundo Richardson (2011, p. 207), é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Por meio da entrevista há uma troca de informações passadas do entrevistado para o entrevistador. Neste caso, a entrevista foi realizada com a gestora de recursos humanos da empresa, responsável pelo programa.

Na entrevista buscou-se investigar sobre o funcionamento do programa, a visão da gestora sobre ele, as dificuldades em acessar o programa, as obrigações, as vantagens e as desvantagens. Depois, indagou-se ainda sobre o gerenciamento dos participantes, os treinamentos oferecidos, a qualificação dos funcionários após o programa e como seguiu a rotatividade de pessoal.

A entrevista foi realizada no setor de recursos humanos da empresa objeto de estudo no mês de janeiro de 2015 e teve duração de aproximadamente 50 minutos. Para análise da entrevista, optou-se pela análise de conteúdo clássica, que é uma técnica de análise de texto para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social (BAUER, 2012).

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um formulário composto por oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Primeiramente investigou-se os dados gerais dos respondentes. Seguido de perguntas com duas alternativas: sim ou não, visando facilitar a coleta de informações. Por fim, foi formulada uma pergunta aberta para fomentar a livre resposta sobre o Programa Bolsa Qualificação. Vale ressaltar que optou-se pelo formulário devido a dificuldade de alguns colaboradores para responder um questionário, pois uma porcentagem deles apresenta baixa escolaridade. Pelo mesmo motivo, optou-se por questões simples de fácil interpretação.

A população objeto de estudo é formada por trabalhadores da divisão agrícola, industrial, administrativa e também por trabalhadores rurais. Optou-se por analisar a opinião dos participantes do programa no ano de 2014, pois acredita-se que estes podem responder de forma mais precisa aos questionamentos, já que participaram do programa recentemente. O quadro 1 detalha essas informações no ano de 2014.

Area	Quantidade de funcionários	Carga horária de aulas
Industrial	4	180 horas
Administrativa	3	180 horas
Agrícola	103	180 horas
Corte de Cana Manual	47	126 horas
<b>Total: 157</b>		

**Quadro 1: Dados Bolsa Qualificação 2014**

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a população objeto da pesquisa foi de 157 trabalhadores no total. Destaca-se que os trabalhadores do Corte de Cana Manual fazem parte da divisão agrícola, no entanto optou-se por discriminar esses funcionários no quadro devido a diferença de carga horária no curso. Para o cálculo da amostra utilizou-se um erro amostral de 10% e 95% de nível de confiança, que resultou na necessidade de 60 respondentes no mínimo (BARBETTA, 1999). Os formulários foram aplicados de fevereiro a março de 2015. A análise dos formulários foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando o *software* Excel 2007.

#### **4. ANÁLISE DO PROGRAMA BOLSA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

A empresa objeto de estudo atua no ramo sucroalcooleiro realizando o processo de transformação da cana de açúcar em álcool e açúcar. Atualmente possui em seu quadro funcional 1847 funcionários registrados, sendo estes atuantes na área agrícola, industrial, administrativa e trabalho rural.

A empresa possui três principais divisões: a divisão agrícola, a divisão industrial e a divisão administrativa. A divisão agrícola é responsável por ordenar e controlar o corte manual e mecanizado da cana de açúcar, bem como por carregar e transportar a matéria prima do campo para a usina. Esta divisão concentra os trabalhadores rurais, tratoristas, motoristas e operadores de máquinas agrícolas. A divisão industrial tem como principal responsabilidade realizar a transformação da matéria prima em álcool e açúcar, esta divisão conta com profissionais atuando em várias fases desse processo. Por fim, a divisão administrativa, que é uma área de suporte a divisão agrícola e a divisão industrial.

As atividades centrais da empresa como o plantio, corte e moagem da cana de açúcar são sazonais e geralmente tem início em abril e vão até dezembro, podendo variar de um ano para o outro.

Por esse motivo, a empresa optou por fazer parte do Programa Bolsa Qualificação. Para melhor entender essa opção, apresenta-se primeiramente uma análise sob a ótica da gestora do programa. Sequencialmente a análise com a opinião dos funcionários acerca do programa.

##### **4.1 ANÁLISE DO PROGRAMA BOLSA QUALIFICAÇÃO NA VISÃO DA GESTORA**

Inicialmente a gestora foi indagada sobre o funcionamento do programa e pontuou que o mesmo é uma parceria feita entre a empresa e o MTE para que não haja a dispensa dos funcionários em períodos de entressafra.

Na sequência foi perguntado sobre a opinião pessoal a respeito do programa, ela discorreu afirmando que o programa é uma excelente alternativa, pois assegura aos funcionários o vínculo empregatício e a remuneração, sendo que eles ainda vão ser qualificados nesse período. A gestora também pontuou que muitos funcionários depois de participar do programa continuam se qualificando e até se matriculam para terminar os estudos. Essa atividade, portanto, acaba estimulando o desejo de aprimoramento por parte dos funcionários, fato importante para a empresa, como destacado pela literatura (BARRETO, 1995; LUCENA, 1995; PONTES, 2008; ARAUJO; GARCIA, 2009).

Com relação as dificuldades em acessar o programa, a gestora pontuou que não houve dificuldades, relatando que a empresa firmou uma parceria com uma faculdade e que a instituição elaborou um plano pedagógico voltado para as necessidades da empresa. Todas as dúvidas em relação ao Programa Bolsa Qualificação foram esclarecidas junto a agência do trabalhador da cidade, que prestou todo apoio necessário para que esse projeto se realizasse da melhor forma possível.

Quando questionada a respeito das obrigações da empresa perante o MTE, a entrevistada informou que a empresa deve seguir o plano pedagógico elaborado, a fim de garantir a formação e qualificação dos funcionários. Já em relação a obrigação dos funcionários, estes devem comparecer regularmente às aulas e/ou cursos ofertados.

A gestora relatou algumas vantagens do programa que no ponto de vista dela são relevantes: (1) a economia com mão de obra que a empresa tem devido à realização do programa; (2) não desligamento dos funcionários em períodos de entressafra, pois essa mão de obra já é treinada durante o ano na área de atuação e desligando-os a empresa nem sempre consegue recontratá-

los para a safra seguinte; e (3) os temas abordados nas aulas podem ser aproveitados pelos funcionários no trabalho e também no seu dia-a-dia.

Em seguida a gestora foi questionada sobre as desvantagens e afirmou que não observou nenhuma desvantagem. No entanto, ela destaca que qualquer atividade diferente causa certo receio por parte dos funcionários, que no início tiveram medo de participar. Porém acredita que isso logo se dissipou, pois além dos benefícios do programa já citados, a empresa optou por manter alguns benefícios que não tinha obrigatoriedade em pagar durante os meses de participação no programa, como décimo terceiro, férias e participação nos resultados, como determina o MTE (MTE, 2009).

Com relação a definição dos funcionários para participar do programa, a mesma relatou que depende da ociosidade da mão de obra no período de entressafra, sendo que a divisão agrícola, geralmente é a que possui maior mão de obra ociosa. Após essa avaliação, a empresa verifica se o funcionário já participou do programa no ano anterior, fato que impede sua nova participação devido a condições legais.

Em relação a escolha dos temas dos cursos a gestora expos que estes são formatados pela equipe pedagógica da instituição de ensino contratada. Essa equipe faz uma análise das funções dos funcionários que vão participar e também da escolaridade dos mesmos. A gestora citou que os cursos são heterogêneos e envolvem desde palestras instrutivas da polícia rodoviária, aulas de português instrumental, alimentação saudável, saúde e segurança no trabalho, liderança e motivação, entre outros.

Foi perguntado ainda, qual forma utilizada para informar ao funcionário que ele irá participar do programa. Ela discorreu afirmando que os funcionários são convocados em grupos pequenos para participar de uma reunião, na qual é informado qual o período que ele vai participar do programa, quais os documentos que ele deve trazer, como será dada entrada no benefício na Agência do Trabalhador, e como e quando ele vai receber o pagamento. Em seguida, assina um formulário da ciência de participação no programa. Quanto à questão da recusa por parte do funcionário, a entrevistada afirmou que em alguns casos, dependendo do motivo, a participação pode ser revogada. Como exemplo, ela citou casos em que o funcionário pediu para não participar do programa, pois estava em vias de se aposentar, o que atrasaria sua aposentadoria devido ao não recolhimento do FGTS no período de participação no programa. Nestes casos, a empresa revogou a participação do funcionário.

Por fim, sobre a rotatividade de pessoal da empresa, a gestora relatou que os índices ficaram bem mais baixos, pois o programa possibilita manter o quadro de funcionários mais estável, sendo necessário realizar poucos desligamentos ao final da safra. Isto culmina em custos menores para a organização, como apresenta alguns autores (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; ORELLANO; PAZELLO, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009).

Após um entendimento gerencial do programa, passa-se agora a visão dos funcionários que participaram dele no ano de 2014.

#### 4.2 ANÁLISE DO PROGRAMA BOLSA QUALIFICAÇÃO NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

A pesquisa foi realizada com 60 respondentes, desse total 5% exercem atividades na área administrativa, 17% atuam na área agrícola e 78% trabalham com o corte manual de cana. A pesquisa concentrou um grande índice de participantes atuantes no corte de cana manual devido a rotina de trabalho dos mesmos, visto que estes funcionários trabalham regularmente no mesmo horário, facilitando, portanto, a aplicação dos formulários. Como a produção é contínua, ininterrupta, as equipes industrial e agrícola trabalham por meio de escalas, o que dificultou a coleta de dados nessas divisões.

Dos respondentes, 45% são do sexo feminino e 55% do sexo masculino. Em relação ao tempo de serviço na empresa 2% dos entrevistados atuam de um a dois anos, ou seja, apenas um funcionário, 22% atuam de dois a cinco anos e 77% atuam na empresa a mais de cinco anos. Pode-se perceber então que a maioria possui experiência no ramo de atuação.

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários entrevistados, 77% possuem o ensino fundamental incompleto, 3% possuem o fundamental completo, 12% possuem o ensino médio incompleto e 8% possuem o ensino médio completo. Foi observado que a maior parte dos entrevistados possui o ensino fundamental incompleto, isto se deve a concentração de funcionários do corte de cana manual. Destaca-se que esta condição dificulta o processo de treinamento e desenvolvimento.

Partindo para as questões relacionadas ao Programa Bolsa Qualificação, quando questionados se o programa é uma boa alternativa, 70% dos entrevistados responderam que sim e 30% responderam que não. O resultado exposto demonstra que a maioria dos entrevistados julga o programa como uma boa alternativa para os meses de entressafra.

Na sequência foi perguntado se os entrevistados gostaram de participar dos cursos ofertados durante o programa, sendo que 80% responderam que sim e 20% responderam que não, demonstrando também um bom índice de aceitação por parte dos funcionários em relação aos cursos selecionados. Percebe-se que mesmo uma porcentagem daqueles que não consideram o programa uma boa alternativa, acabaram gostando de participar dos cursos.

Quando questionados se os cursos ajudaram no trabalho, 63% dos entrevistados afirmaram que sim e 37% responderam que não. Apesar da maioria conseguir identificar o uso para seu ambiente de trabalho, acredita-se que esse índice deveria ser melhorado. Foi identificado que os trabalhadores do corte manual de cana são os que mais acreditam que os cursos não auxiliaram no seu trabalho. Isto é compreensível, visto que esse trabalho exige muito esforço físico e habilidades manuais, o que pode justificar essa desaprovação.

Quando questionado se o programa é uma opção melhor do que a demissão, 82% dos funcionários entrevistados responderam que sim e 18% responderam que não. O resultado demonstra nitidamente que o Programa Bolsa Qualificação é uma opção utilizada pela empresa que na visão dos empregados é melhor que a rescisão contratual no período de entressafra. Entretanto, vale ressaltar, que esse percentual de descontentes, parece estar associado ao fato da dificuldade em manter trabalhadores acostumados com esforço físico, a se habituar ao ambiente de cursos e palestras. Isto foi evidenciado na questão aberta.

A questão aberta indagava sobre o que foi negativo no programa na visão dos respondentes, 10% deles relataram sobre a dificuldade em permanecer em sala de aula, conforme discutido anteriormente. Destaca-se novamente que esses descontentamentos partiram dos trabalhadores do corte de cana manual. Eles relataram que o tempo de aulas poderia ser menor e que permanecer em sala de aula era muito cansativo. Acredita-se que esse fato está ligado com a rotina de trabalho dos funcionários, que é extremamente relacionada com o esforço físico, assim uma mudança dessa rotina, passando para um esforço mental, acaba gerando certa dificuldade e insatisfação.

## **5. CONCLUSÕES**

Retornando ao objetivo inicial do trabalho de analisar as vantagens e desvantagens do Programa Bolsa Qualificação, na visão da gestora do programa e na visão dos funcionários, observou-se que de modo geral ambos consideram que o programa é uma alternativa vantajosa para empresa e conseqüentemente para os empregados nos meses de entressafra.

É considerável destacar que na visão da gestora uma vantagem relevante deste recurso é a possibilidade da retenção da mão de obra qualificada na empresa, como destacado na literatura (LUCENA, 1995; EDVINSSON; MALONE, 1998; CHIAVENATO, 2006). De

acordo com a opinião dos empregados este também é um fator favorável, pois grande parte do percentual analisado considera o programa uma opção melhor do que a rescisão contratual no período de entressafra.

Em relação as desvantagens do programa, observando a explanação da gestora, verificou-se que a empresa buscou administrar o programa visando minimizar as desvantagens para o empregado, garantindo a ele os mesmos benefícios pagos nos meses trabalhados. Esse fato auxilia na adesão dos funcionários ao programa. Contudo, na visão dos funcionários, apesar dos altos índices de aprovação, há a dificuldade em permanecer durante tanto tempo em sala de aula.

Ponderando que o treinamento, quando bem direcionado, é uma forma de promover a vantagem competitiva nos negócios (VARGAS, 1996; DUTRA, 2009), verificou-se que os cursos ofertados são capazes de serem utilizados na rotina dos trabalhadores, como determina o MTE (MTE, 2009). Grande parte dos respondentes (63%) julgam que os cursos ajudaram no trabalho após o programa. Todavia, acredita-se que os cursos direcionados para trabalhadores específicos, como o caso dos trabalhadores do corte de cana manual, devem possuir maior flexibilidade visando minimizar os impactos de uma rotina totalmente diferente da que eles enfrentam diariamente.

Por meio da utilização do Programa Bolsa Qualificação como estratégia para os meses de entressafra em uma cooperativa agroindustrial, o estudo possibilitou algumas contribuições de ordem prática. A primeira é expor esta alternativa a demais empresas que realizem atividades sazonais. A segunda é que, com base na opinião dos funcionários, pode-se atentar para que o planejamento das atividades pedagógicas do programa leve em consideração as características específicas de cada trabalhador.

Sendo assim, sugere-se para futuras pesquisas análises em outras empresas que utilizem esse programa, para efeitos de comparação. Além disso, acredita-se que seria interessante verificar a opinião dos professores e palestrantes que ofertaram o curso, visando um maior conhecimento de todos os envolvidos nesse programa.

## **6. REFERÊNCIAS**

- AMADEO, E.; CAMARGO, J. M.; BARROS, R. P.; URANI, A.; MENDONÇA, R.; PERO, V. Ajuste estrutural e flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil. **Anais da ANPEC**, v. 2, p. 503-531, 1993.
- ARAUJO, Luís César G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.
- BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E.; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- CARVALHO, P. G. M., FEIJÓ, C. A. do V. C. Rotatividade do pessoal ocupado na indústria: sua evolução nos anos recentes ô 1985-1993. **Anais da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho**, 1993
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 18, p. 120-140, jan./mar. 1998.
- LACOMBE; HEILBORN, Francisco; Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2005.
- MARTINS, Sergio Pinto. **Comentários à CLT**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix Central de Negócios, 2006.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Cana de Açúcar. Brasília, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar/saiba-mais>>. Acesso em: 02 ago. 2014.
- MTE. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Bolsa de Qualificação Profissional. Brasília, fev. 2009. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 07 mai. 2013.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007
- ORELLANO, V.; PAZELLO, E. Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 36, n. 1, p. 179-207, 2006.
- PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.
- RÉUS, Claudete. **Proposta para implantação do programa de qualidade no serviço público**. Curitiba, 2002.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SILVA, E. L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.
- VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v. 31, p.126-136, 1996.
- VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.