

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM  
SISTEMAS PRODUTIVOS

LUCIANO DA SILVA FERREIRA

Gestão do Conhecimento e as competências do profissional de Logística

São Paulo  
Março/2019

LUCIANO DA SILVA FERREIRA

Gestão do Conhecimento e as competências do profissional de Logística

Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane

São Paulo  
Março/2019

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS – CRB8-8281

F383g      Ferreira, Luciano da Silva  
              Gestão do Conhecimento e as competências do profissional de  
Logística / Luciano da Silva Ferreira. – São Paulo : CPS, 2019.  
              198 f. : il.

              Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane  
              Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em  
Sistemas Produtivos) - Centro Estadual de Educação Tecnológica  
Paula Souza, 2019.

              1. Gestão do Conhecimento. 2. Competências. 3. Logística. I.  
Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica  
Paula Souza. III. Título.

LUCIANO DA SILVA FERREIRA

Gestão do Conhecimento e as competências do profissional de Logística

---

Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Orientador

---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Membro

---

Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel  
Membro

São Paulo, 26 de março de 2019



À minha esposa Eliane e filhas Sabrina e  
Isabela, que em todos os momentos me  
apoiam, me inspiram e me dão  
sustentação. Elas são o meu alicerce.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Roberto Kanaane que com muito entusiasmo e perseverança me orientou no caminho trilhado para o título de mestre, sempre prestativo, disponível, correto e profissional em todas as situações.

Ao Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves que como coordenador e professor do programa, sempre apoiou e instigou, nós alunos, a oferecermos o melhor de nós.

Aos demais professores do programa de mestrado profissional, os quais sempre se mostraram muito solícitos em contribuir com suas experiências e ensinamentos nos momentos de dúvida e aulas.

Aos meus colegas de turma do Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza, que sempre contribuíram com dicas, sugestões e apoio para a consecução desse objetivo.

Aos demais funcionários da unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza que sempre nos apoiaram nas atividades administrativas necessárias ao curso.

À Profa. Dra. Teresinha Covas Lisboa, pela essencial contribuição com seus vastos conhecimentos sobre os temas abordados nesta pesquisa.

À Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel, por ter aceitado o convite de participar da banca da defesa e ter contribuído com observações pertinentes e importantes para a dissertação.

À Profa. Mestre Telma Bueno que contribuiu com a sua amizade, parceria e revisão textual desta dissertação.

É impossível progredir sem mudanças, e aqueles que não mudam suas mentes, não podem mudar nada.

(George Bernard Shaw)

## RESUMO

FERREIRA, L. S. **Gestão do conhecimento e as competências do profissional de logística**. 179 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

A presente pesquisa teve por objetivo identificar a utilização da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos profissionais de logística, visando à eficiência no ambiente corporativo. Quanto aos objetivos específicos a pesquisa visou: Caracterizar os fatores envolvidos na estruturação e funcionamento da Gestão do Conhecimento e suas práticas nas empresas com áreas de logística; Verificar as competências necessárias ao profissional de logística. A metodologia contemplou a pesquisa descritiva, de natureza *quantitativa-qualitativa*, por meio da aplicação de uma *Survey*, semiestruturada com perguntas fechadas e abertas e uma análise do tipo *Likert*, adotada no universo de profissionais das áreas de Logística de empresas situadas no Brasil e profissionais de Recursos Humanos que já assessoraram áreas de logística, a pesquisa alcançou empresas nas áreas de agricultura, indústria, comércio, serviço e governo. A técnica de análise de dados foi a triangulação do tipo concomitante, utilizando-se de estatística descritiva no tratamento da escala *Likert* e análise de conteúdo para as questões abertas. Como resultado, identificou-se que os fatores envolvidos na estruturação e funcionamento da Gestão do Conhecimento são: Implantação da Gestão por Competências; a utilização das cinco fases do modelo ideal do processo de criação do conhecimento e o conhecimento e prática dos modos de conversão do conhecimento. Identificou-se, ainda, competências relevantes ao profissional de logística, como por exemplo em *Hard Skills*: Excel, Planejamento; Processos e Nível Superior, e *Soft Skills*: Proatividade; Liderança; Responsabilidade e Agilidade. Por fim constatou-se o uso parcial das práticas, com empresas executando-as de forma isolada em vez de adotar uma visão sistêmica.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Competências. Logística.

## ABSTRACT

FERREIRA, L. S. **Gestão do conhecimento e as competências do profissional de logística**. 179 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2019.

*The present research objectified to identify the use of Knowledge Management in the development of the skills of logistics professionals, aiming at the efficiency in the corporate environment. Regarding the specific objectives, the research aimed to: Characterize the factors involved in the structuring and operation of Knowledge Management and its practices in companies with areas of logistics; Check the skills required for the logistics professional. The methodology included the descriptive research, of quanti-quali nature, through the application of a Survey, semi-structured with closed and open questions and a Likert-type analysis, adopted in the universe of professionals in the Logistics areas of companies located in Brazil and professionals of Human Resources that already advised areas of logistics, the research reached companies in the areas of agriculture, industry, commerce, service and government. The technique of data analysis was the triangulation of the concomitant type, using descriptive statistics in the treatment of the Likert scale and content analysis for the open questions. As a result, it was identified that the factors involved in the structuring and functioning of Knowledge Management are: Implementation of Management by Competencies; the use of the five phases of the ideal model of the knowledge creation process and the knowledge and practice of the ways of knowledge conversion. Relevant skills were also identified for the logistics professional, such as in Hard Skills: Excel, Planning; Processes and Higher Level, and Soft Skills: Proactivity; Leadership; Responsibility and Agility. Finally, the partial use of the practices was contacted, with companies executing them in isolation rather than adopting a systemic view.*

*Keywords: Knowledge management. Skills. Logistics.*

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Diferenças entre os dois tipos de conhecimentos .....	26
<b>QUADRO 2:</b> Mudança de Paradigma .....	38
<b>QUADRO 3:</b> Princípios da Educação Corporativa .....	39
<b>QUADRO 4:</b> Vantagens e desvantagens de relacionamentos aproximados .	50
<b>QUADRO 5:</b> Ganhos de Competitividade do Fabricante com o retorno de produtos de pós-consumo .....	59
<b>QUADRO 6:</b> Ganhos de Competitividade do Varejista com o retorno de produtos de pós-consumo .....	60
<b>QUADRO 7:</b> Ganhos de Competitividade do Fabricante com o retorno de produtos de pós-consumo .....	61
<b>QUADRO 8:</b> Ganhos de Competitividade do Varejista com o retorno de produtos de pós-consumo .....	62
<b>QUADRO 9:</b> Como a Logística Reversa de Pós-venda agrega valor ao cliente .....	62
<b>QUADRO 10:</b> Modos de conversão do conhecimento .....	114
<b>QUADRO 11:</b> Fases de criação do conhecimento .....	114
<b>QUADRO 12:</b> Práticas e Políticas de Aprendizagem .....	123
<b>QUADRO 13:</b> Escolha das ações de Aprendizagem .....	139

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01:</b> Participação das áreas na Formulação de Estratégias de GP	113
<b>TABELA 02:</b> Modos de conversão utilizados.....	119
<b>TABELA 03:</b> Fases de criação do conhecimento realizadas nas empresas	121
<b>TABELA 04:</b> Práticas de aprendizagem realizadas nas empresas .....	126
<b>TABELA 05:</b> Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa.....	130
<b>TABELA 06:</b> Divulgação das ações de aprendizagem .....	134
<b>TABELA 07:</b> Avaliação das ações de aprendizagem .....	138
<b>TABELA 08:</b> Indicação de ações de aprendizagem .....	141
<b>TABELA 09:</b> Avaliação das competências do profissional .....	143
<b>TABELA 10:</b> Competências necessárias (público geral) .....	145
<b>TABELA 11:</b> Competências que possuem (Operação) .....	147
<b>TABELA 12:</b> Competências a melhorar (Operação).....	148
<b>TABELA 13:</b> Avaliação das competências (Geral) .....	153
<b>TABELA 14:</b> Estatística Descritiva .....	153

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Referencial Teórico .....	25
<b>Figura 02:</b> Modos de Conversão do conhecimento .....	27
<b>Figura 03:</b> Espiral do Conhecimento .....	29
<b>Figura 04:</b> O processo de Compra .....	49
<b>Figura 05:</b> Ligações entre os elos da Cadeia de Suprimentos .....	64
<b>Figura 06:</b> Nuvem de palavras <i>Hard Skills</i> .....	144
<b>Figura 07:</b> Nuvem de palavras <i>Soft Skills</i> .....	145



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01:</b> Idade dos Respondentes (geral) .....	76
<b>GRÁFICO 02:</b> Idade dos Respondentes (geral em porcentagem) .....	76
<b>GRÁFICO 03:</b> Idade dos Respondentes (gestores) .....	77
<b>GRÁFICO 04:</b> Idade dos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	77
<b>GRÁFICO 05:</b> Idade dos Respondentes (profissionais de RH).....	78
<b>GRÁFICO 06:</b> Idade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	78
<b>GRÁFICO 07:</b> Idade dos Respondentes (demais profissionais de Logística) .	79
<b>GRÁFICO 08:</b> Idade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	79
<b>GRÁFICO 09:</b> Escolaridade dos Respondentes (geral) .....	80
<b>GRÁFICO 10:</b> Escolaridade dos Respondentes (geral em porcentagem) .....	80
<b>GRÁFICO 11:</b> Escolaridade dos Respondentes (gestores) .....	81
<b>GRÁFICO 12:</b> Escolaridade dos Respondentes (gestores em porcentagem) ..	81
<b>GRÁFICO 13:</b> Escolaridade dos Respondentes (profissionais de RH).....	82
<b>GRÁFICO 14:</b> Escolaridade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	82
<b>GRÁFICO 15:</b> Escolaridade dos Respondentes (demais profissionais de Logística).....	83
<b>GRÁFICO 16:</b> Escolaridade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	83
<b>GRÁFICO 17:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (geral).....	84
<b>GRÁFICO 18:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (geral em porcentagem) .....	85
<b>GRÁFICO 19:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (gestores) ..	86
<b>GRÁFICO 20:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	86
<b>GRÁFICO 21:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (profissionais de RH) .....	87
<b>GRÁFICO 22:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	87

<b>GRÁFICO 23:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (demais profissionais de Logística) .....	88
<b>GRÁFICO 24:</b> Situação de Empregabilidade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	88
<b>GRÁFICO 25:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (geral) .....	89
<b>GRÁFICO 26:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (geral em porcentagem) .....	90
<b>GRÁFICO 27:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (gestores) .....	91
<b>GRÁFICO 28:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	91
<b>GRÁFICO 29:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (profissionais de RH) .....	92
<b>GRÁFICO 30:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	92
<b>GRÁFICO 31:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística) .....	93
<b>GRÁFICO 32:</b> Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	93
<b>GRÁFICO 33:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (geral) .....	94
<b>GRÁFICO 34:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (geral em porcentagem) .....	95
<b>GRÁFICO 35:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (gestores) .....	96
<b>GRÁFICO 36:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	96
<b>GRÁFICO 37:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH) .....	97
<b>GRÁFICO 38:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	97
<b>GRÁFICO 39:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística) .....	98

<b>GRÁFICO 40:</b> Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	98
<b>GRÁFICO 41:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (geral) ....	99
<b>GRÁFICO 42:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (geral) ....	99
<b>GRÁFICO 43:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (gestores) .....	100
<b>GRÁFICO 44:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	100
<b>GRÁFICO 45:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH) .....	101
<b>GRÁFICO 46:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem) .....	101
<b>GRÁFICO 47:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística) .....	102
<b>GRÁFICO 48:</b> Área de atuação das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	102
<b>GRÁFICO 49:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (geral) .....	103
<b>GRÁFICO 50:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (geral em porcentagem) .....	103
<b>GRÁFICO 51:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (gestores)	104
<b>GRÁFICO 52:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (gestores em porcentagem) .....	104
<b>GRÁFICO 53:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (profissionais de RH) .....	105
<b>GRÁFICO 54:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)) .....	105
<b>GRÁFICO 55:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (demais profissionais de Logística) .....	106
<b>GRÁFICO 56:</b> Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem) .....	106
<b>GRÁFICO 57:</b> Relação entre RH e a estratégia corporativa (quantidade)....	107
<b>GRÁFICO 58:</b> Relação entre RH e a estratégia corporativa (porcentagem).	108
<b>GRÁFICO 59:</b> Estratégia Corporativa X Estratégia de RH (quantidade) .....	109
<b>GRÁFICO 60:</b> Estratégia Corporativa X Estratégia de RH (porcentagem) ...	109

<b>GRÁFICO 61:</b> Posição do RH na estrutura da empresa (quantidade).....	110
<b>GRÁFICO 62:</b> Posição do RH na estrutura da empresa (porcentagem).....	110
<b>GRÁFICO 63:</b> Participação das áreas na Estratégia de GP (quantidade) .....	111
<b>GRÁFICO 64:</b> Participação das áreas na Estratégia de GP (porcentagem). 112	
<b>GRÁFICO 65:</b> Modos de Conversão de Conhecimento - Profissionais de R.H .....	115
<b>GRÁFICO 66:</b> Fases do processo de criação do Conhecimento - Profissionais de RH .....	116
<b>GRÁFICO 67:</b> Modos de Conversão de Conhecimento – Gestores de Logística .....	117
<b>GRÁFICO 68:</b> Uso dos modos de conversão do conhecimento – Gestores de Logística .....	118
<b>GRÁFICO 69:</b> Fases do processo de criação do Conhecimento – Gestores de Logística .....	120
<b>GRÁFICO 70:</b> Fases do processo de criação do Conhecimento realizadas nas empresas – Gestores de Logística .....	120
<b>GRÁFICO 71:</b> Práticas de aprendizagem oferecidas – RH .....	124
<b>GRÁFICO 72:</b> Práticas de aprendizagem oferecidas – Gestores de Logística .....	125
<b>GRÁFICO 73:</b> Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa. (RH) .....	127
<b>GRÁFICO 74:</b> Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa. (Gestores de Logística) .....	128
<b>GRÁFICO 75:</b> Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa. (demais profissionais).....	129
<b>GRÁFICO 76:</b> Posicionamento da área de aprendizagem. (RH).....	131
<b>GRÁFICO 77:</b> Divulgação das ações de aprendizagem. (RH).....	132
<b>GRÁFICO 78:</b> Divulgação das ações de aprendizagem. (Gestores de Logística) .....	133
<b>GRÁFICO 79:</b> Público atendido por ações de aprendizagem. (RH) .....	134
<b>GRÁFICO 80:</b> Avaliação das ações de aprendizagem (RH).....	135
<b>GRÁFICO 81:</b> Avaliação das ações de aprendizagem (Gestores de Logística) .....	136
<b>GRÁFICO 82:</b> Avaliação das ações de aprendizagem (operação).....	137

<b>GRÁFICO 83:</b> Indicação das ações de aprendizagem (RH) .....	140
<b>GRÁFICO 84:</b> Indicação das ações de aprendizagem (Gestor de Logística) .....	140
<b>GRÁFICO 85:</b> Avaliação das competências (RH e Gestor de Logística) .....	143
<b>GRÁFICO 86:</b> Necessidade de desenvolver as competências do profissional contratado (RH e Gestor de Logística) .....	147
<b>GRÁFICO 87:</b> Melhoria após a entrada na empresa (operação) .....	150
<b>GRÁFICO 88:</b> Motivadores da evolução (operação) .....	150
<b>GRÁFICO 89:</b> Ações de aprendizagem e competências (operação) .....	151

## APÊNDICES

<b>APÊNDICE A:</b> Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	177
<b>APÊNDICE B:</b> Dados Gerais do Respondente .....	178
<b>APÊNDICE C:</b> Situação Profissional .....	179
<b>APÊNDICE D:</b> Informações sobre a Empresa .....	180
<b>APÊNDICE E:</b> Área de Atuação do Profissional .....	181
<b>APÊNDICE F:</b> Cargos em Recursos Humanos.....	182
<b>APÊNDICE G:</b> Questionário para o profissional de recursos humanos .....	183
<b>APÊNDICE H:</b> Atuação em Logística.....	188
<b>APÊNDICE I:</b> Questionário para o gestor de logística .....	189
<b>APÊNDICE J:</b> Questionário para demais funcionários de Logística .....	193
<b>APÊNDICE K:</b> Relevância das Competências ( <i>Likert</i> ).....	195
<b>APÊNDICE L:</b> Finalização .....	198

## LISTA DE SIGLAS

T&D	Treinamento e desenvolvimento
EaD	Educação à distância
CLT	Consolidação das leis do trabalho
CS	Cadeia de Suprimentos
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
EC	Educação Corporativa
ERP	Enterprise Requirement Planning
EUA	Estados Unidos da América
FDC	Fundação Dom Cabral
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GPS	Global Position System
GP	Gestão de Pessoas
GVcelog	Centro de Excelência em Logística e Supply Chain
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Incoterms	Termos internacionais de comércio
IES	Instituição de Ensino Superior
IoT	Internet of Things
MBA	Master Business Administration
MRO	Manutenção, Reparos e Operações
PIB	Produto Interno Bruto
PNADC	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
RFID	Identificação por rádio frequência
T&D	Treinamento e desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
VMI	Vendor-Managed Inventory
SMI	Supplier-Managed Inventory
WEF	World Economic Forum

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	22
<b>1 Fundamentação Teórica</b>	25
<b>1.1 Gestão do Conhecimento</b>	25
1.1.1 <i>Gestão por Competências</i>	30
1.1.1.1 <i>Competência</i>	32
1.1.2 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	35
1.1.3 <i>Educação Corporativa</i>	37
1.1.3.1 <i>Educação Corporativa no mundo</i>	40
1.1.3.2 <i>Educação Corporativa no Brasil</i>	42
<b>1.2 Logística</b>	44
1.2.1 <i>Logística de suprimentos (Inbound Logistics)</i>	47
1.2.2 <i>Logística de apoio à manufatura (Internal Logistics)</i>	52
1.2.3 <i>Logística de expedição (Outbound Logistics)</i>	53
1.2.4 <i>Logística internacional (International Logistics)</i>	55
1.2.5 <i>Logística Reversa (Reverse Logistics)</i>	57
1.2.6 <i>Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)</i>	63
1.2.7 <i>Logística 4.0</i>	66
1.2.8 <i>Competência e Logística</i>	68
1.2.9 <i>Eficiência e Competência na Logística</i>	70
<b>2 Metodologia</b>	71
<b>3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	75
<b>3.1 Perfil dos respondentes</b>	75
3.1.1 <i>Idade dos Respondentes</i>	75
3.1.2 <i>Grau de escolaridade dos Respondentes</i>	79
3.1.3 <i>Situação atual de empregabilidade dos Respondentes</i>	83
3.1.4 <i>Quantidade de Funcionários da Empresa</i>	88
3.1.5 <i>Faturamento da Empresa</i>	94
3.1.6 <i>Área de atuação da Empresa</i>	98
3.1.7 <i>Cargo ocupado na Empresa</i>	102
<b>3.2 Participação das áreas na definição da Estratégia Corporativa</b>	106
3.2.1 <i>Área de Recursos Humanos e Estratégia Corporativa</i>	107
3.2.2 <i>Área de Logística e a estratégia de Gestão de pessoas do RH</i>	110



<b>3.3 Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>113</b>
3.3.1 <i>A visão dos profissionais de RH sobre o uso da Gestão do Conhecimento</i> .....	115
3.3.2 <i>A visão dos gestores de logística sobre o uso da Gestão do Conhecimento</i> .....	116
<b>3.4 Aprendizagem Organizacional .....</b>	<b>122</b>
3.4.1 <i>Práticas de aprendizagem adotadas pelas empresas</i> .....	123
3.4.2 <i>Alinhamento entre as ações de aprendizagem e a estratégia</i> .....	126
3.4.3 <i>Divulgação e público atendido com as ações de aprendizagem</i> .....	131
3.4.4 <i>Avaliação dos resultados das ações de aprendizagem</i> .....	135
3.4.5 <i>Formas de indicação das ações de aprendizagem</i> .....	138
<b>3.5 Gestão por Competências .....</b>	<b>142</b>
3.5.1 <i>Avaliação das competências necessárias</i> .....	142
3.5.2 <i>Competências necessárias ao profissional de logística</i> .....	144
3.5.3 <i>Importância das Competências (Likert)</i> .....	151
<b>3.6 Discussão .....</b>	<b>155</b>
3.6.1 <i>Perfil dos respondentes</i> .....	155
3.6.2 <i>Participação das áreas na Estratégia Corporativa e na Gestão de Pessoas</i> .....	156
3.6.3 <i>Utilização da Gestão do Conhecimento pelas empresas</i> .....	157
3.6.4 <i>Competências necessárias aos profissionais de logística</i> .....	161
3.6.5 <i>Relevância das Competências</i> .....	163
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>164</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A</b> <i>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</i> .....	<b>177</b>
<b>APÊNDICE B</b> <i>Dados Gerais do Respondente</i> .....	<b>178</b>
<b>APÊNDICE C</b> <i>Situação Profissional</i> .....	<b>179</b>
<b>APÊNDICE D</b> <i>Informações sobre a Empresa</i> .....	<b>180</b>
<b>APÊNDICE E</b> <i>Área de Atuação do Profissional</i> .....	<b>181</b>
<b>APÊNDICE F</b> <i>Cargos em Recursos Humanos</i> .....	<b>182</b>
<b>APÊNDICE G</b> <i>Questionário para o profissional de recursos humanos</i> .....	<b>183</b>
<b>APÊNDICE H</b> <i>Atuação em Logística</i> .....	<b>188</b>
<b>APÊNDICE I</b> <i>Questionário para o gestor de logística</i> .....	<b>189</b>
<b>APÊNDICE J</b> <i>Questionário para demais funcionários de Logística</i> .....	<b>193</b>

<b>APÊNDICE K</b> Relevância das Competências (Likert).....	195
<b>APÊNDICE L</b> Finalização.....	198

## INTRODUÇÃO

Para conquistar e manter clientes, as empresas precisam que seus produtos sejam identificados pelos mesmos como tendo um valor superior aos dos concorrentes, Porter (1998) define que esse valor pode ser conseguido por uma estratégia de liderança em preços ou por uma estratégia de diferenciação. Na estratégia de diferenciação o cliente necessita perceber que o produto da empresa tem um valor maior que o do concorrente; quando a empresa consegue esse propósito, ela passa a ter um diferencial competitivo. Anteriormente, as empresas entendiam que oferecer um produto com maior qualidade era o bastante para o seu reconhecimento, ou seja, um valor maior. Nos dias atuais, a qualidade é uma prática vigente e obrigatória, quem não a tem, não se mantém no mercado e assim pode-se afirmar que ela não traz sozinha, um diferencial competitivo.

A percepção de valor agregado pode estar em um serviço oferecido junto com o produto, como por exemplo: entrega mais rápida, maior confiabilidade nos prazos de entrega ou um serviço de pós-venda diferenciado; uma parcela cada vez maior de recursos financeiros é investida nesses serviços, que ganham importância a cada dia e são chamados de serviços logísticos.

A prestação de serviços logísticos, assim como toda prestação de serviços, é feita por pessoas e a atuação dessas é importante para que a empresa alcance uma posição de destaque sendo reconhecida pelo cliente como aquela que oferece um serviço com qualidade superior aos concorrentes, e como consequência um produto com maior valor agregado. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) reforçam essa importância ao afirmarem que é um fator-chave do sucesso ou até de sobrevivência, a oferta de uma qualidade de serviço superior à dos seus concorrentes.

As empresas recorrem aos treinamentos para complementarem a formação do funcionário com cursos presenciais ou à distância. Percebe-se que os valores gastos com treinamentos e capacitações, dos mesmos, chegam, em algumas empresas, a 5% ou mais do seu faturamento (DELOITTE, 2016). Na

área de logística, essa necessidade também se evidencia, porém percebe-se que nem sempre os resultados são efetivos, sendo um dispêndio financeiro sem a respectiva melhoria da atuação do funcionário.

O modelo tradicional de áreas de treinamento não consegue atender às necessidades de aprimoramento dos funcionários das empresas, havendo então a necessidade de buscar uma nova concepção de desenvolvimento do profissional.

O modelo de Educação Corporativa que surgiu nos Estados Unidos da América primeiramente identificado e estudado por Jeanne C. Meister, se apresenta como alternativa para a criação de “[...] sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental” (EBOLI, 2004, p. 37), o que é importante para a empresa alcançar um diferencial competitivo através das pessoas.

A gestão de recursos humanos das empresas também está sendo aprimorada e, de acordo com Dutra, Hipólito e Silva (2000), como alternativa efetiva às técnicas habituais de se organizar suas ações, aflora o sistema de Gestão por Competências. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), A Gestão por Competências surge como uma opção aos modelos tradicionais de gerenciamento, sendo fonte de vantagem competitiva ao alinhar os esforços individuais, de modo que as competências humanas possam criar e assistir as competências organizacionais, estas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

De uma forma mais geral tem-se a Gestão do Conhecimento ampliando a forma de se administrar as empresas e seus funcionários. Takeuchi e Nonaka (2008), apresentam a importância de se estimular e/ou proporcionar condição para a criação de conhecimento dos indivíduos, de modo que a organização consiga amplificar e fixar esse conhecimento individual em um nível de grupo, facilitando a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Atuando como profissional de logística há mais de vinte anos, com experiência em empresas privadas e no setor público, o pesquisador vivenciou

diversas situações nas quais os gestores de logística questionavam a capacidade e o desempenho de seus funcionários em resolver problemas relacionados aos procedimentos e às práticas de trabalho do profissional de logística.

Em função do exposto os gestores de logística das empresas normalmente alegam que muitos dos profissionais da área, sob sua supervisão, não conseguem agir de forma compatível às necessidades ao enfrentar os problemas do cotidiano nas empresas, faltando-lhes competências importantes na execução do trabalho. Neste sentido, o problema de pesquisa a ser respondido é: Como as empresas adotam a Gestão do Conhecimento e suas ferramentas, no desenvolvimento das competências importantes para a eficiência do profissional de Logística?

Dessa forma, o objetivo geral desse estudo é identificar como ocorre a utilização da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos profissionais de logística, visando à eficiência no ambiente corporativo.

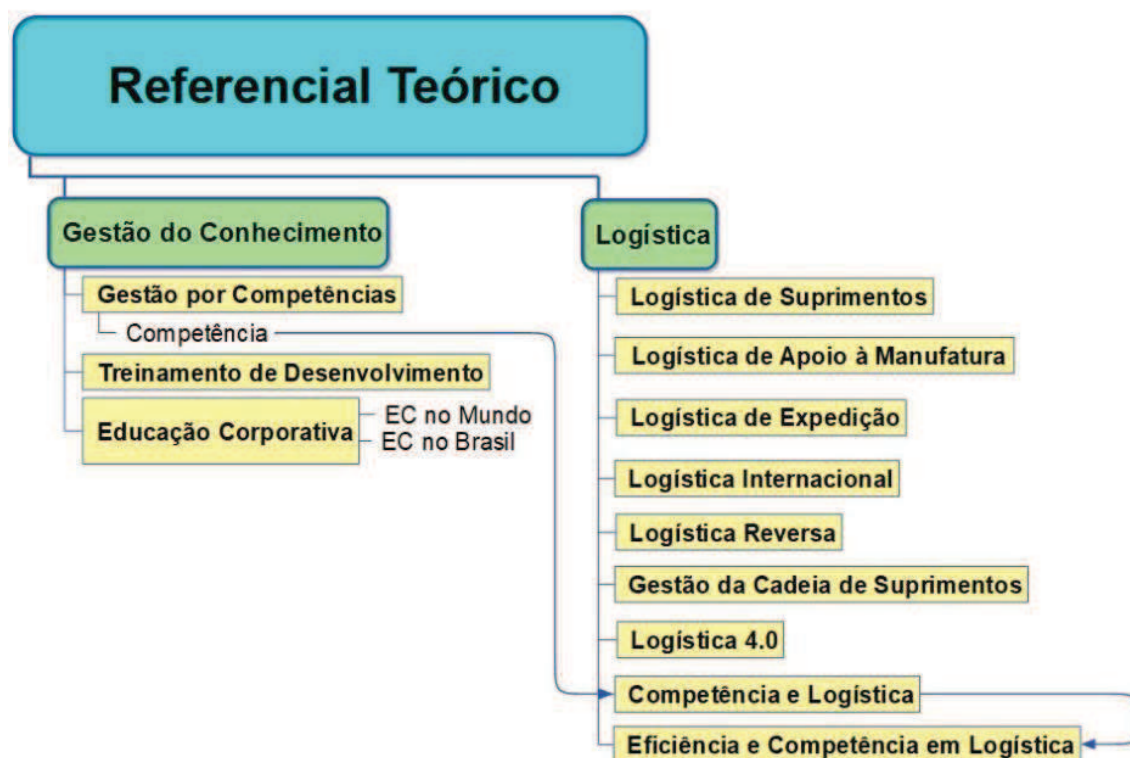
Com relação aos objetivos específicos:

- a) Verificar as competências necessárias ao profissional de logística.
- b) Caracterizar os fatores envolvidos na estruturação e funcionamento da Gestão do Conhecimento e suas práticas nas empresas com áreas de logística.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como subsídio para o entendimento do tema, o presente estudo concebe o levantamento teórico sobre os assuntos relevantes descritos na Figura 01:

Figura 01: Referencial Teórico



Fonte: O autor

### 1.1 Gestão do Conhecimento

De acordo com Neves e Cerdeira (2018), a Gestão do Conhecimento possibilita assimilar o que os indivíduos de forma coletiva sabem, se lembram e aprenderam no cotidiano de suas atividades, sendo experiências bem-sucedidas ou não, como lições para serem reutilizadas nas práticas do presente e do futuro, possibilitando ainda a tomada de decisões ou o desenvolvimento de novos projetos.

Para Gaspar *et al.* (2016) a empresa consegue aumentar sua capacidade de inovação e por consequência alcançar diferenciais competitivos a partir da

capacidade de gerar conhecimento, por meio das atividades de pesquisa e desenvolvimento ou mesmo no dia a dia dos negócios.

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que em termos ontológicos o conhecimento é criado por pessoas e que uma organização não cria conhecimento por si só, ela propicia contextos de modo a apoiar os indivíduos a gerar o conhecimento, assim o conhecimento organizacional é um processo de amplificação do conhecimento criado por seus funcionários e cristalizados como parte da rede de conhecimentos da organização. Essa criação de conhecimento não inclui apenas as inovações geradas, mas também o aprendizado do trabalho diário em suas formas e abordagens.

Pode-se considerar as empresas como locais favoráveis para a criação, aquisição, compartilhamento, aplicação e disseminação do conhecimento, uma vez que elas são constituídas por seres humanos convivendo de forma coletiva e o conhecimento é parte essencial do desenvolvimento do homem (GASPAR *et al.*, 2016).

Em termos epistemológicos Takeuchi e Nonaka (2008), apresentam um modelo dinâmico no qual a criação de conhecimento está ancorada no pressuposto que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, o que eles chamam de conversão do conhecimento. No quadro 1, são apresentadas algumas diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Quadro 1: Diferenças entre os dois tipos de conhecimentos

<b>Conhecimento Tácito (subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (objetivo)</b>
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente).
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Takeuchi e Nonaka (2008) postulam quatro modos diferentes da criação do conhecimento (Figura 02), com a interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

Figura 02: Modos de Conversão do conhecimento

		Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento de	Tácito	Socialização	Externalização
	Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Socialização é a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito; ela acontece a partir do compartilhamento de experiências, não apenas com o uso da linguagem, mas com o uso da observação, da imitação e da prática, como exemplo pode-se citar o treinamento no posto de trabalho, onde uma pessoa mais experiente ensina a tarefa ao aprendiz a prática da atividade e sem o uso de manuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Externalização é a conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, a partir da combinação da dedução com a indução. Nos casos em que os métodos analíticos de dedução e indução não permitem refletir adequadamente o conhecimento tácito para o explícito, é necessário o uso de uma metáfora ou de uma analogia: Pela metáfora pretende-se perceber ou entender uma coisa de forma intuitiva, imaginando outra coisa de forma simbólica; Através da analogia a associação entre duas coisas acontece pelo pensamento racional e concentra-se nas similaridades estruturais e funcionais entre elas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).



Combinação é conversão de conhecimentos explícitos para um novo conhecimento explícito, acontece quando os indivíduos trocam ou combinam conceitos já desenvolvidos, isso pode ser feito através de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou em redes computadorizadas. A reconfiguração dos conceitos, seja ela pela separação, combinação, adição ou classificação pode levar a um novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Internalização é a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito, nesse processo a verbalização do conhecimento explícito em documentos, manuais ou relatórios facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, assim, por exemplo, ao fazer uma atividade a pessoa tem o manual para que ela aprenda fazendo de acordo com um padrão já criado e testado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ainda para Takeuchi e Nonaka (2008), existe uma interação dinâmica e contínua entre os dois tipos de conhecimento, gerada a partir da conversão do conhecimento. Como a organização não pode criar conhecimento por si mesma, ela deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual, essa mobilização é induzida por vários desencadeadores como por exemplo: Construção de um campo de interação; Diálogo ou reflexão coletiva; a Vinculação do conhecimento explícito; e o Aprender fazendo. A interação entre o conhecimento tácito e o explícito se torna maior a cada vez que acontece, podendo ser considerada como um processo em espiral que se inicia no nível individual e cresce através de interação, atravessando os limites entre departamentos, divisões e até mesmo organizações. Para esse processo os autores dão o nome de Espiral do Conhecimento (Figura 03).

Figura 03: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o modelo ideal do processo de criação do conhecimento organizacional tem 5 fases:

- a) Compartilhamento do conhecimento tácito;
- b) Criação dos conceitos;
- c) Justificação dos conceitos;
- d) Construção de um arquétipo;
- e) Nivelção do conhecimento.

No compartilhamento tácito é feita a amplificação do conhecimento rico e inexplorado do nível indivíduo para o nível da organização, em outras palavras é a distribuição do conhecimento; Na segunda fase esse conhecimento tácito é transformado em explícito como um conceito; Na terceira fase, esse novo conceito é analisado e a empresa decide se ele deve ser considerado uma meta a ser alcançada; com o sinal positivo da organização esse conceito será convertido em um modelo; na última fase esse modelo é disseminado para a empresa ou até mesmo para fora da empresa, visto que uma organização geradora de conhecimento opera em um sistema aberto (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Neves e Cerdeira (2018), destacam que as empresas constroem, por vezes, a sua vantagem competitiva sobre suas concorrentes ao traduzir o conhecimento tácito das vivências de trabalho dos indivíduos em um conhecimento valioso sobre os erros a evitar, sobre a disponibilidade de opções,

sobre critérios para a tomada de decisões, sobre a antecipação de consequências de uma ação, entre outros.

### **1.1.1 Gestão por Competências**

Como as organizações interagem com o ambiente empresarial e o seu comportamento diante das mudanças, da competição e do dinamismo empresarial são definidos por sua estratégia organizacional, que está diretamente relacionada com a missão, visão, valores e objetivos da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

De acordo com Fernandes (2013), para transformar as estratégias das empresas em ações, que gerem resultados, é necessário que as competências organizacionais estejam vinculadas às pessoas, assim um modelo de gestão por competências deve definir as competências necessárias aos profissionais de forma consistente com as estratégias e competências organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência organizacional é a capacidade de utilizar os recursos disponíveis de modo combinado e integrado, transformando-os em produtos e serviços, gerando lucro e vantagem para a empresa, ressaltam também a necessidade de relacionar a formação de competências organizacionais à estratégia organizacional da companhia.

Fernandes e Berton (2012), afirmam que competências originam vantagens competitivas, pois permitem que as empresas se destaquem em seu setor conferindo-lhes valor ao negócio e tornando-a única em seu setor.

A definição das competências críticas para viabilizar a estratégia organizacional, são a base para se pensar a gestão de pessoas em um modelo de gestão por competências, influenciando e balizando vários processos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção; remuneração; avaliação; carreira e sucessão; treinamento e desenvolvimento. Processos esses que ao serem trabalhados de forma orientada a identificar e fortalecer as competências individuais necessárias para a organização, possibilitarão a obtenção das competências organizacionais desejadas e compatíveis com a estratégia da empresa (FERNANDES, 2013).

Para Queiroz (2018), como a gestão de competências é um sistema cíclico e contínuo, faz-se necessário considerar as estratégias, metas e objetivos da organização.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) os esforços de uma organização para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências individuais e da organização necessárias para atingir os objetivos da empresa, podem ser definidos como Gestão por Competências. Eles ainda apresentam que em linhas gerais o funcionamento da Gestão por Competências pode ser descrito pelas seguintes etapas: Etapa 1 – Formulação da Estratégia; Etapa 2 – Definição dos Indicadores de Desempenho; Etapa 3 – Definição das Metas; Etapa 4 – Mapeamento das Competências; Etapa 5 – Planejamento de ações de gestão de pessoas e Etapa 6 – *Feedback*.

Dentre essas etapas, para a presente pesquisa destacam-se as etapas: 4 – Mapeamento das Competências e 5 – Planejamento de ações de gestão de pessoas.

Na etapa 4 – Mapeamento das Necessidades, primeiramente identificam-se as competências que a organização e seus funcionários devem possuir, equivale-se a dizer quais são os comportamentos e desempenho esperados, indicando o que o profissional e a organização devem ser capazes de realizar, as técnicas mais comumente utilizadas são: análise de documentos da empresa; entrevista e questionário. Em seguida é necessário definir as competências existentes na organização (individuais e organizacionais), faz-se a avaliação da atuação dos funcionários de forma sistemática em função de suas atividades, metas, resultados e potencial de autodesenvolvimento, a partir de técnicas como escala gráfica, avaliação 360 graus, pesquisa de campo e avaliação por objetivos. Por último, avalia-se o *gap* (diferença) entre as competências necessárias e as existentes (reais) (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Na etapa 5 – Planejamento de ações de gestão de pessoas, está relacionada com a definição de ações para se tentar eliminar os *gaps* entre as competências necessárias e as reais, de modo que a empresa consiga, através de suas competências, satisfazer seus objetivos. Algumas das ações possíveis são: Desenvolvimento de Competências Internas (treinamento para as competências individuais e investimento em pesquisa para as organizacionais,

por exemplo); Captação de Competências externas (como exemplo: contratação de novos funcionários para as individuais e parcerias com outras empresas para as organizacionais) e Movimentação Interna de Pessoas (como forma de desenvolvimento de novas competências ou para aproveitamento das já existentes em um novo setor) (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

As etapas descritas anteriormente estão de acordo com as afirmações de Queiroz (2018), ao explicar a necessidade de identificar os *gaps* de competências e em seguida de um esforço para desenvolvê-las, seja via treinamento e desenvolvimento ou atraindo novos funcionários por meio de recrutamento e seleção.

#### 1.1.1.1 Competência

De acordo com Carbone *et al.* (2009) o termo competência foi introduzido ao vocabulário corporativo no início do século XX, porém somente a partir da década de 1970 a discussão teórica e a produção científica se iniciaram. A princípio o conceito de competências, entendido como análogo ao de habilidades, passou a ser criticado e repensado pela debilidade empírica desse juízo (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) entendem competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atingimento do resultado esperado e mapeado pela organização, sendo assim uma capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Fleury e Fleury (2001, p.188), contribuíram com o arcabouço teórico sobre o tema ao definirem-no como sendo: “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ruas *et al.* (2005) também contribui para a definição de competências ao afirmar:

A noção de competência geral deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes

peçoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. (RUAS *et al.*, 2005, p.19)

Ainda para Ruas *et al.* (2005), só é possível demonstrar competência ao realizar as atividades reais do ambiente de trabalho, uma pessoa não pode ser considerada competente pelo conhecimento que tem, mas apenas se essa capacidade estiver sendo colocada em prática.

Autores ainda diferenciam as competências entre *soft* e *hard skills*, termos os quais não podem ser compreendidos por suas traduções literais, sendo necessário explicá-los em vez de traduzi-los. Como afirma Robles (2012), *hard skills* são as competências relacionadas com as competências técnicas e que são aprendidas ao longo do tempo, elas podem ser medidas e definidas, estão presentes normalmente também nos currículos dos profissionais como nível educacional, experiência profissional e nível de especialização em um determinado assunto. O autor ainda afirma que essas competências sozinhas perdem o sentido, necessitando do que denomina-se de *soft skills* (ROBLES, 2012).

Robles (2012) apresenta *soft skills* como a soma de habilidades interpessoais com atributos pessoais, são traços de caráter, atitudes e comportamentos, elas são intangíveis e estão mais relacionadas a quem somos e não ao que conhecemos, relacionam-se normalmente a interação com outras pessoas e fazem parte da personalidade do indivíduo. Robles (2012) afirma ainda que essas competências são mais difíceis de se adquirir e mudar do que as *hard skills*, as quais podem ser aprendidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo.

Existem diversos estudos apontando as competências valorizadas pelas empresas, muitas apresentam a importância que as empresas dão para *soft skills*, a pesquisa de Robles (2012) concluiu que os recrutadores buscam candidatos com *soft skills* capazes de agregar valor às empresas e também fazer a diferença no local de trabalho, porém muitos candidatos não possuem adequadamente essas competências. Dessa forma as corporações estão procurando por programas personalizados (cursos e treinamentos) com aplicações práticas; elas acreditam que dessa forma os profissionais

desenvolverão as habilidades exatas, tanto técnicas (*hard skills*) como outras (*soft skills*) necessárias para seu trabalho (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014).

As pesquisas indicam ainda que os empregadores esperam que seus funcionários sejam admitidos já possuindo habilidades básicas, por exemplo na pesquisa realizada pela empresa Destiny que identificou que 75% dos empregadores esperam que os funcionários já possuam habilidades básicas de informática e 84% esperam uma proficiência em inglês (escrito e falado), mesmo assim as corporações estão dispostas a recorrer a treinamento e educação, a fim de desenvolver habilidades mais específicas em seus funcionários, como por exemplo, tecnologias aplicadas ao setor de atuação, sistemas avançados de informação e habilidades gerenciais. (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014).

Conforme Gaeta *et al.* (2015) a competência inclui componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, que permitem entender e reagir corretamente a cada situação.

As pessoas são essenciais às empresas, através delas as empresas desenvolvem uma identidade própria, formada a partir de inúmeras combinações de competências de seus funcionários (CARBONE *et al.*, 2009). Assim pode-se dizer que competência não é apenas conhecimento, competência é saber usar esse conhecimento adquirido no seu dia a dia. Para Fleury e Fleury (2001), a competência quando adquirida agrega valor econômico à empresa e valor social ao funcionário.

A relação entre vantagem competitiva e o desenvolvimento de competências foi tratado por Kramer e Porter (2006), que entendem que a competitividade está associada à capacidade do indivíduo de melhorar e inovar, essa capacidade, não sendo só um dom natural ou uma condição herdada dos pais, está sim associada aos valores e cultura, se desenvolvendo em conjunto com as competências humanas.

O profissional com competências desenvolvidas atende às necessidades das organizações, pois é capaz de agregar valor à empresa, esse profissional também é mais valorizado, o que traz um retorno social e financeiro para ele como indivíduo (social pelo reconhecimento e financeiro quando recebe um aumento ou promoção). Com isso é crescente a importância dada ao

Treinamento e Desenvolvimento de pessoas nas empresas, com destaque o crescimento da chamada Educação Corporativa.

Como exemplo do retorno para o indivíduo pode-se citar a pesquisa da Destiny Solutions Inc (2014), que identificou que 78% das empresas salientam que o estudo adicional por parte dos colaboradores é um fator levado em consideração para aumentos salariais e promoções.

O valor agregado pelo funcionário mencionado anteriormente, pode ser traduzido, como uma vantagem competitiva que um profissional com as competências desenvolvidas traz às empresas, através da melhoria na prestação de serviços, inovações e empreendedorismo. Assim o profissional da área de Logística necessita ter suas competências desenvolvidas para trazer vantagem competitiva para empresa

Segundo Carbone *et al.* (2009), o trabalho humano necessita ser ressaltado como uma questão central, pois as pessoas são atores críticos da empresa à sua identidade com o estabelecimento de combinações de competências.

Nesse momento, deve-se ressaltar o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar a empresa a sua identidade própria, na medida em que permitem à organização o estabelecimento de inúmeras combinações de competências. (CARBONE *et al.*, 2009, p.38)

Como visto o treinamento é uma das formas de se eliminar os *gaps* de competências individuais, essa atividade possui destaque nas atividades de gestão de pessoas e será tratado a seguir.

### **1.1.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Constata-se, atualmente, uma mudança da responsabilidade sobre a educação formal dos indivíduos, o que antes era visto exclusivamente como responsabilidade do Estado (ensino técnico / *hard skills*), hoje é também responsabilidade do próprio indivíduo (autodesenvolvimento) e das empresas, em parte pelo sentimento de incompetência do Estado em suprir todas as



necessidades de educação formal do indivíduo, em parte pelo mercado de trabalho mais concorrido e pela necessidade das empresas em se adaptar às rápidas modificações que o mercado exige.

A partir dessa responsabilidade, as empresas passaram a disponibilizar aos seus funcionários auxílio financeiro para estudos ou mesmo criaram setores para oferecer ensino sob sua total supervisão, os quais são gerenciados pela área de recursos humanos da empresa no setor denominado de treinamento e desenvolvimento (T&D).

O treinamento oferecido pelas áreas de T&D são voltados para a qualificação técnica dos funcionários (*hard skills*), o que é importante, mas tem-se verificado que não atendem por completo as necessidades atuais das empresas, que se estendem para os campos comportamentais e gerenciais, Carbone (2015) sinaliza a importância dos treinamentos oferecidos, porém destaca que nem sempre são eficazes, entendendo que muitas profissões e atividades de trabalho exigem que o funcionário saiba lidar com situações complexas, as quais não são atendidas por um treinamento padrão e que desenvolve apenas o domínio do processo, neste sentido, torna-se necessário desenvolver o que o autor concebe de domínio do humano, ou seja, competências.

Kanaane e Ortigoso (2010, p. 67) declaram que diante de mercados fortemente competitivos têm-se a presença do trinômio “saber, fazer e querer” dando direção às condutas individual e coletiva, afirmam ainda que o sistema educacional tem promovido novas estratégias e procedimentos direcionados à criação de interações interpessoais, conectadas pelo conhecimento e habilidade instrumental. Demonstra-se assim uma tendência de revisão dos paradigmas existentes em educação, a fim de otimizar processos na busca de um ambiente propício ao debate, ao conhecimento, à sinergia e junto com a administração de conflitos, integrando o potencial criativo dos colaboradores e a procura reforçada de resultados.

Para Cruz (2010), as relações entre o ambiente empresarial e o educacional aparentam estar progressivamente vinculados, tendendo ao desaparecimento das fronteiras que delimitam cada área.

De acordo com Carbone (2015), existe uma grande mudança de perspectiva para as áreas de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, uma mudança de orientação do planejamento e das ações de desenvolvimento realizadas, mudando de uma concepção de treinamento padrão para o desenvolvimento de competências, em que o domínio passa do processo para o humano.

Nos conceitos atuais de ensino, o desenvolvimento de competências ganha espaço e importância, questionando-se as metodologias tradicionais de transferência de conhecimento e propondo metodologias ativas de ensino/aprendizagem.

Para atender essa necessidade, vem se constituindo estratégias de desenvolvimento de funcionários pelas empresas, onde o foco deixa de ser o ensino tradicional voltado à aquisição de conhecimento, para a adoção de uma perspectiva mais ampla que caracteriza a “Educação Corporativa”, ou seja, a preparação dos funcionários para solucionar problemas!

### **1.1.3 Educação Corporativa**

O termo “Educação Corporativa” passou a ser adotado na década de 50 com a criação das chamadas “Universidades Corporativas” nos Estados Unidos da América, que tinham como intuito trazer vantagem competitiva às empresas (MEISTER, 1999).

As empresas investem em Educação Corporativa com a finalidade de propiciar educação adequada às necessidades da empresa (MEISTER, 1999), estas têm necessidades diferentes umas das outras e um ensino padronizado não supre suas necessidades.

Para Colbari (2007), a Educação Corporativa não pode ser reduzida ao papel de complementar o ensino oficial, ela tem papel próprio e deve fazer parte do sistema de gestão de recursos humanos como espaço de aprendizagem, fazendo também o alinhamento entre as estratégias da empresa e o desenvolvimento das pessoas. Ela é inserida nas empresas, como uma forma

de alinhar as pessoas “talentos humanos” às estratégias empresariais, além de fortalecer os valores, normas, princípios e missão da organização, não estando somente voltada à aquisição de conhecimento técnico, sendo necessário privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

Os benefícios da Educação Corporativa, além de desenvolver habilidades e competências que visam um resultado positivo para a empresa, conforme Santos e Ricardo (2015), também possibilita desenvolver o potencial dos trabalhadores.

A Educação Corporativa se apresenta como uma mudança de paradigma dos processos convencionais de Treinamento e Desenvolvimento, com esse modelo altera-se: o objetivo; o foco; escopo; ênfase; público; local e resultado. Para alguns desses elementos, a mudança é apenas uma ampliação, como no caso do público que deixa de ser apenas o interno no T&D e passa a ser o interno e externo na Educação Corporativa, passando-se a atender clientes, fornecedores e sociedade. Em outros elementos é uma mudança radical como no Escopo que passa de Tático para o Estratégico, deixando de focar nas habilidade para uma atividade operacional e passando a objetivar o alcance de metas e objetivos estratégicos definidos pela estratégia corporativa da empresa, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Mudança de Paradigma

<b>T&amp;D</b>	<b>Elementos</b>	<b>Educação Corporativa</b>
Desenvolver Habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências essenciais.
Aprendizado Individual	Foco	Aprendizado Organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades Individuais	Ênfase	Estratégias de Negócios.
Interno	Público	Interno e Externo
Espaço Real	Local	Espaço Real e Virtual.
Aumento de Habilidades	Resultado	Melhoria de Resultados.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004)

Eboli (2004) defende que são sete os princípios para a Educação Corporativa: a competitividade; a perpetuidade; a conectividade; a disponibilidade; a cidadania; a parceria e a sustentabilidade. Para cada um desses ela aponta práticas a serem estabelecidas (Quadro 3):

Quadro 3: Princípios da Educação Corporativa

<b>Princípios</b>	<b>Definição</b>
<b>Competitividade</b>	Valorizar a educação de forma a desenvolver o capital intelectual dos funcionários, transformando-os em vantagem competitiva frente aos concorrentes.
<b>Perpetuidade</b>	Entender a educação como um processo de transmissão de um legado cultural, com a finalidade de perdurar existência da organização.
<b>Conectividade</b>	Estabelecer conexões com comunicação intensiva e interação, com o objetivo de aumentar em qualidade e quantidade a rede de relacionamentos internos e externos.
<b>Disponibilidade</b>	Oferecer fácil acesso e uso das atividades e recursos educacionais, visando o aprendizado em qualquer hora ou lugar.
<b>Cidadania</b>	Exercitar a cidadania individual e corporativa, de modo que os colaboradores se tornem atores sociais pautados por posturas éticas e responsáveis socialmente
<b>Parceria</b>	Estabelecer parcerias, tanto internas com líderes e gestores, quanto externa com instituições educacionais com o propósito de desenvolver, de modo contínuo, as competências dos colaboradores.
<b>Sustentabilidade</b>	Gerar resultados para a empresa, sempre agregando valor ao negócio, se necessário, buscando fontes alternativas de recursos de forma a permitir um orçamento autossustentável.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004)

A dissertação destaca o princípio da Competitividade e sua prática, por explicitar a importância do desenvolvimento dos funcionários e suas

competências, para que a empresa possa alcançar um diferencial competitivo junto aos seus concorrentes de mercado, através da instalação, desenvolvimento e consolidação de competências críticas (empresariais e humanas) que levarão a empresa a atingir os seus objetivos e metas estratégicas, conforme definido por Eboli (2004).

Segundo Eboli (2005) as empresas necessitam desenvolver programas de Educação Corporativa voltados para que os gestores repensem seu comportamento, assumindo um papel de responsáveis pelo processo de aprendizagem de suas equipes, a eles atribui-se o papel de educadores, formadores e orientadores, nessa função há a necessidade de atuarem como prepostos internos da aprendizagem, ministrando cursos, promovendo a aprendizagem em reuniões e projetos, fazendo orientações e mentoria. Dessa forma criam-se ambientes onde os integrantes de suas equipes se sintam motivados a buscar padrões elevados de desempenho, utilizando todas as suas potencialidades.

Conforme Carbone (2015), as organizações necessitam promover práticas de aprendizagem que desenvolvam as competências relevantes ao alcance dos seus objetivos organizacionais, ele afirma também que a alta eficácia desse processo só é alcançável com a aplicação de práticas de gestão de pessoas de forma articulada à estratégia corporativa e com sinergia entre essas práticas.

#### *1.1.3.1 Educação Corporativa no mundo*

Stank *et al.* (2015), mencionam que é cada vez mais comum as empresas incorporarem as ações e programas de educação, seja realizando-os internamente ou de forma externa, com uma ênfase na formação contínua e desenvolvimento dos funcionários. Nesse movimento tem-se o que se concebe como universidades corporativas, ou parcerias entre empresas e universidades com o propósito de oferecer um programa de educação aos funcionários focado nas competências organizacionais e funcionais.

Como desafio a empresa precisa criar um sistema onde todos os seus membros compreendam a importância da educação continuada relacionada com

as metas empresariais, de forma a trabalharem com os processos e soluções (MEISTER, 1999). Ao realizar parcerias com instituições de nível superior com créditos universitários reconhecidos, existem vantagens para as empresas e para os funcionários, ou seja, para a empresa pelos ganhos advindos da maior capacitação dos trabalhadores com programas voltados às necessidades da empresa e para os funcionários ao continuar estudando e ter um diploma reconhecido, qualificando-se (ARAÚJO, 2011).

Pesquisas realizadas nos anos 2000 e 2013 nos Estados Unidos da América por pesquisadores da Universidade do Tennessee, demonstram a evolução da escala média de treinamento das empresas, a avaliação subiu de 1,5 pontos para 7,0 pontos em uma escala que varia entre zero e dez. O resultado alcançado é decorrente da maior ênfase das empresas na busca do conhecimento e no desenvolvimento de talentos, mudando o foco do desenvolvimento de habilidades funcionais para programas que ajudem aos funcionários a melhorar o desempenho geral da organização, a partir da evolução do seu próprio desempenho (STANK *et al.*, 2015).

Stank *et al.* (2015) ainda preveem a tendência denominada por eles de Gestão de Talentos para 2025, na qual as empresas deverão de forma proativa projetar o desenvolvimento de talentos ao identificar as competências necessárias para o futuro e também investindo na educação requerida para manter e envolver os funcionários.

Pesquisa realizada em 2011 pela empresa especializada em pesquisas de mercado, Aslanian Market Research, sob encomenda da empresa Destiny Solutions, especializada na criação de *softwares* para universidades e faculdades, na qual participaram 200 empresas, sendo 166 dos Estados Unidos da América e 34 do Canadá, identificou que 70% das empresas entendem que seus funcionários necessitam de treinamento e educação continuados para manter seus empregos (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014). A pesquisa ainda identificou que 95% das empresas afirmam apoiar financeiramente a educação dos funcionários e apenas 2 % das empresas não têm envolvimento algum com a educação e treinamento de seus funcionários (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014).

Nos Estados Unidos da América e Canadá, 39% das empresas

responderam à pesquisa da Destiny como mantendo um departamento interno responsável por treinamento e desenvolvimento dos funcionários ou mesmo contratam consultorias externas para oferecê-lo, foi identificado também que 9% mantêm relação com faculdades ou universidades para fornecimento de desenvolvimento profissional aos seus funcionários (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014).

Existe espaço para o crescimento da relação entre empresas e universidades visando alianças quanto ao fornecimento de desenvolvimento profissional, os programas de qualificação devem ser reformulados a fim de melhor atender às necessidades corporativas, conforme dados da pesquisa constatou-se que 16% dos empregadores responderam que existe disponibilidade adequada às suas necessidades de programas oferecidos por instituições de ensino superior, 19% se dizem satisfeitos com as parcerias realizadas com esses tipos de instituições (DESTINY SOLUTIONS INC, 2014).

#### *1.1.3.2 Educação Corporativa no Brasil:*

No Brasil, destacam-se os estudos realizados por Marisa Eboli acerca do tema Educação Corporativa, Eboli realiza desde 2009 uma pesquisa trienal, repetindo e aprimorando seus procedimentos, sendo a mais recente que o pesquisador obteve acesso realizada em 2015, essa investigação contou com 300 empresas atuantes no Brasil e obteve retorno de 95 organizações com respostas consideradas válidas, os resultados sinalizaram que 45% das companhias aumentaram o seu investimento, por outro lado 32% reduziram e 23% mantiveram os investimentos (EBOLI, 2016).

Ainda sobre a pesquisa realizada por Eboli, os sistemas de Educação Corporativa das empresas respondentes estão na maioria enquadrados em suas estruturas organizacionais como gerências (27%), seguidos por departamentos (18%) e diretorias (13%), porém um percentual expressivo (17%) não possui uma estrutura própria de Educação Corporativa (EBOLI, 2016).

Pôde-se também inferir da pesquisa que 80% das empresas fazem uso de práticas de educação à distância (EaD) que não necessariamente estão relacionados com Educação Corporativa. Nos programas de Educação

Corporativa 59,1% deles são desenvolvidos de forma totalmente presencial, 27,1% dos programas são exclusivamente EaD e 13,8% são semipresenciais (EBOLI, 2016).

Em pesquisa realizada pelas empresas Deloitte e Grupo DRMH em 2016 com 178 respondentes sendo 57%, executivos das companhias, também se obteve resultados expressivos sobre a Educação Corporativa no Brasil. Os resultados dessa pesquisa foram comparados com pesquisa semelhante realizada em 2014 pelos mesmos patrocinadores. A seguir apresentam-se os principais resultados dessa pesquisa.

Aumento de 42% no número de empresas com equipes dedicadas à Educação Corporativa em 2016 em relação ao ano de 2014, evoluindo de 45% das empresas pesquisadas para 64% das mesmas, também foi identificado o crescimento do número de organizações com Universidades Corporativas, no valor de 14% entre os mesmos anos, indo de 28% dos respondentes para 32% deles (DELOITTE, 2016).

Destaca-se também o número de profissionais treinados pelas empresas, com uma média geral de 391 funcionários por empresa, ao segregar as empresas que possuem programas de Educação Corporativa, evidencia-se que as mesmas apresentam melhores resultados, aquelas que detêm equipes internas dedicadas à Educação Corporativa treinaram 491 colaboradores e as que possuem Universidades Corporativas, treinaram 576 funcionários (DELOITTE, 2016).

Apesar do número de colaboradores treinados ter aumentado, a quantidade de horas de treinamento por profissional diminuiu em 2016 em relação a 2014, reduzindo de 30 horas em 2014 para 26 horas em 2016, nota-se ainda que as instituições que possuem equipes dedicadas de Educação Corporativa apresentam resultados melhores em termos de quantidades de horas de treinamento por colaborador, 37 horas em 2014 e 27 horas em 2016 (DELOITTE, 2016).

Em ambas as pesquisas, Eboli (2016) e Deloitte (2016) pode-se inferir que há uma tendência de crescimento do número de empresas com estruturas e equipes voltadas para a Educação Corporativa, aumento de profissionais



treinados, apesar da redução de horas de treinamento por profissional.

De acordo com Tumelero *et al.* (2012), é possível inferir que o investimento em Educação Corporativa tem impacto positivo no faturamento das empresas, em pesquisa ele correlacionou as variáveis Orçamento da área de Educação Corporativa, Números de Programas ou Cursos na área e Profissionais exclusivos da área de Educação Corporativa ao faturamento bruto das empresas, a pesquisa foi feita com 110 empresas, com mais de 100 empregados cada e atuantes no mercado brasileiro e ou internacional.

## 1.2 Logística

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), define logística da seguinte forma:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle dos procedimentos para o eficiente e efetivo transporte e armazenagem de bens, incluindo serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de satisfazer as necessidades do cliente. Essa definição inclui a entrada, saída, movimentos internos e externos (CSCMP, 2013, p.117).

Por essa definição é possível entender que logística tem um conceito amplo, diretamente vinculado ao atendimento das necessidades do cliente e inclui a prestação de serviços, atributos que lhe conferem importância para a empresa alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Novaes (2007), destaca a Logística como o setor da empresa que dá condições práticas de realização das metas mercadológicas definidas pela organização, com um papel importante no processo de disseminação da informação e podendo ajudar ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos. Novaes (2007) explica ainda que a Logística permite que o consumidor tome posse do produto no momento desejado por ele, com participação sensível no processo de satisfação do cliente no consumo ou uso do produto adquirido e que seu desempenho influencia na relação de confiança e parceria entre o consumidor e o varejista.

A importância da logística é ressaltada pelo *World Economic Forum* (WEF), ao dizer: “[...] o setor de logística é uma das principais áreas de

crescimento da economia global e é absolutamente crítico para a melhoria dos padrões de vida em todo o mundo” (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2012, p. 5).

Nas definições descritas, destaca-se a logística como prestação de serviços e a sua importância para economia, o *World Economic Forum* (2012) afirma ainda que ela é um negócio essencialmente formado por pessoas.

A Logística normalmente é separada em duas grandes áreas, a Logística de Suprimentos (*Inbound Logistics*) que trata do processo de abastecimento da empresa com matéria prima e componentes e a Logística de Distribuição (*Outbound Logistics*) que desloca os produtos desde a manufatura até o consumidor final (NOVAES, 2007).

Novaes (2007) e Leite (2017) acrescentam outra grande área, a Logística Reversa (*Reverse Logistics*), que trata do fluxo dos produtos do cliente de volta para a empresa no caso de devoluções, ou para uma destinação final adequada após o consumo.

Outras áreas são ainda incluídas com menor destaque por esses autores, como por exemplo Logística Internacional, que cuida dos processos físicos, documentais e de informações de importações e exportações (NOVAES, 2007) e Logística de apoio à manufatura, responsável pelo armazenamento de materiais, planejamento das atividades internas e seus fluxos operacionais (LEITE, 2017).

A logística integra quatro tipos de valores positivos para o cliente, sendo eles valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação, procura também eliminar o que acarrete apenas custos e perda de tempo ao consumidor, envolvendo elementos humanos, materiais, tecnológicos e informação, otimizando esses recursos para uma redução contínua de custos, aumento da eficiência e melhoria dos níveis de serviço ao cliente (NOVAES, 2007).

Ao longo do tempo a Logística vem evoluindo, alguns autores como Novaes (2007) dividem essa evolução em quatro fases:

- Primeira fase: Atuação Segmentada
- Segunda fase: Atuação Rígida
- Terceira fase: Integração Flexível
- Quarta fase: Integração Estratégica

Diferentemente das três primeiras fases onde a integração era em termos operacionais e físicos, com ênfase em processos como troca de informações, fluxo de produtos e acerto de responsabilidades, otimizando de forma pontual as operações, focando as operações logísticas como meras geradoras de custo, na quarta fase as empresas passaram a buscar novas soluções usando a operação Logística para ganhar competitividade e alçar novos negócios em conjunto com outros participantes da mesma cadeia de suprimentos, trabalhando mais próximos de seus fornecedores e clientes, trocando informações que nas outras fases eram consideradas confidenciais, formando parcerias no lugar de simples relações de compra e venda. A Logística nessa fase passa a ter um aspecto de diferenciação competitiva, uma natureza estratégica na busca por maiores participações no mercado (NOVAES, 2007).

Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC), em seu Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura no ano de 2016, com 142 empresas no Brasil, de 22 segmentos industriais indicou que estas gastavam 11,73% de suas receitas com custos logísticos (RESENDE, 2015). Esse número retrata a importância dos serviços logísticos para as empresas.

Com uma receita líquida de mais de 419,5 bilhões de reais no Brasil em 2015 (IBGE, 2017) somente as empresas de transporte, serviços auxiliares ao transporte e correio (armazenamento está incluído) responderam por 7% do PIB (produto interno bruto) brasileiro em 2015 (IBGE 2, 2017). Esses números representam apenas as atividades dos serviços de transporte e armazenagem terceirizados, não levando em conta as atividades logísticas próprias às indústrias, comércio e agricultura, mesmo assim já demonstram a importância para a economia brasileira.

A título de comparação nos Estados Unidos da América (EUA) pesquisa realizada pelo CSCMP (2016) revelou que mais de 1,4 trilhões de dólares (equivalente a mais de 4,4 trilhões de reais pelo câmbio oficial de 25/09/2017) foram gastos com o custo de Logística dos negócios, equivalente a 7,85% do PIB daquele país (CSCMP, 2016). Os números do Brasil e EUA são próximos (7 e 7,85% respectivamente) e demonstram a importância dos serviços logísticos a economia desses países.

### 1.2.1 Logística de suprimentos (*Inbound Logistics*)

A logística de suprimentos, também conhecida como logística de entrada compreende as funções de compra e aprovisionamento de produtos, tratando do desenvolvimento e envolvimento com fornecedores, relacionamento entre empresa compradora e empresa fornecedora e questões de abastecimento global e ético, a partir de diversas técnicas, as mais recentes são o estoque gerenciado pelo fornecedor e o aprovisionamento eletrônico (GRANT, 2013).

De acordo com Grant (2013), compra é a função de aquisição de mercadorias e serviços pela empresa e aprovisionamento é uma extensão da função compra, de modo a direcionar as atividades para um nível mais estratégico e orientado a processos.

Grant (2013) apresenta um fluxo simplificado para o processo de compra (Figura 04 – O processo de Compra), é possível observar que o processo de compras se inicia na identificação de uma necessidade, essa identificação pode ser demandada diretamente pelo pedido de um cliente, uma necessidade reposição de estoques, a criação de novos itens de venda, etc...

O próximo passo é fazer as especificações de compras do produto ou serviço, como por exemplo: quantidade; especificações de técnicas do produto e de qualidade. Nesse momento também se define uma provável produção interna ou compra de terceiros (GRANT, 2013).

O terceiro passo é definir e manter um cadastro com os fornecedores que podem atender a empresa, Grant (2013) o denomina de pré-qualificação de fornecedores, nesse passo a companhia determina quais fornecedores têm condições de fornecer cada produto utilizado.

A quarta atividade no fluxo é a solicitação de cotações aos fornecedores qualificados para o material em questão, essa atividade tem por finalidade identificar se os fornecedores têm os materiais disponíveis, nas condições necessárias e a qual preço (GRANT, 2013).

Na quinta atividade a empresa seleciona qual ou quais fornecedores atenderão o pedido, nesse momento ela deve fazer uma análise de preço e de

nível de serviço oferecido pelos fornecedores (GRANT, 2013).

Durante a sexta atividade são negociadas e formalizadas as condições de execução do fornecimento do pedido, questões como condições de entrega são pactuadas nesse momento (GRANT, 2013).

A atividade seguinte é a formalização do pedido de compras com a emissão de um documento (que pode ser apenas eletrônico) com as condições pactuadas na atividade anterior (GRANT, 2013).

A próxima atividade consiste no acompanhamento do processo de entrega do material ou serviço, visa acompanhar e prevenir possíveis atrasos de embarque, não cumprimento de datas previstas ou mesmo tentar adiantar a data prevista de entrega (GRANT, 2013).

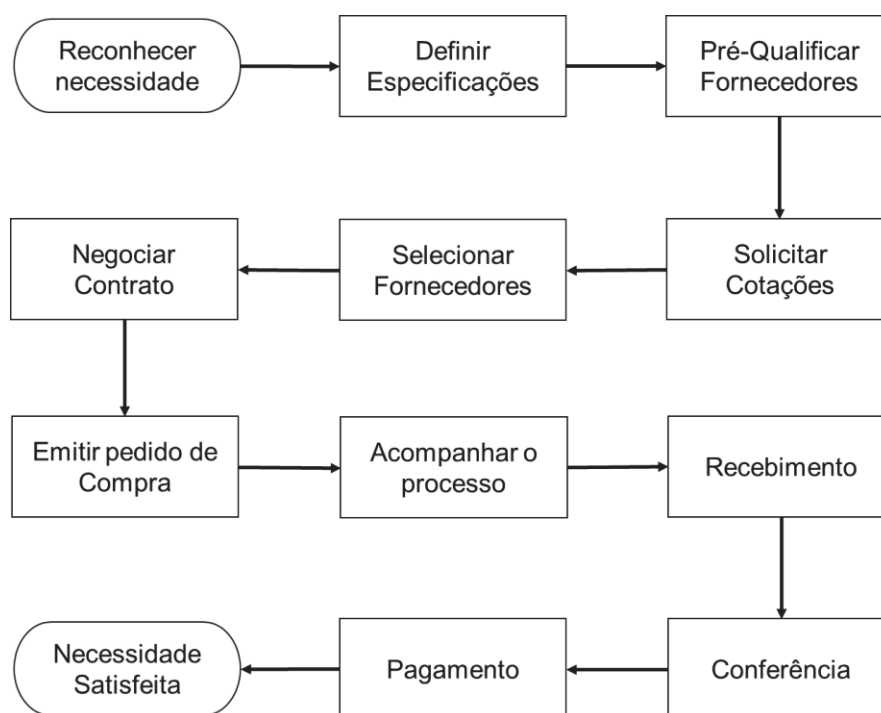
O recebimento do pedido é a próxima etapa do fluxo, nesse momento o fornecedor faz a entrega dos materiais ou serviços combinados de acordo com as condições pactuadas entre cliente e fornecedor (GRANT, 2013).

Normalmente o material ou serviço entregue passa por uma conferência que visa garantir que o mesmo tenha as características pactuadas no pedido de compras, tais como: qualidade, quantidade e preço (GRANT, 2013).

A última etapa para a finalização do processo de compras é o pagamento pelos materiais ou serviços comprados, normalmente existe um prazo entre o faturamento pelo fornecedor e o pagamento do cliente, um maior prazo de pagamento pode também significar um melhor fluxo de caixa para o pagador (GRANT, 2013).

Se todas as etapas foram bem feitas, o processo será finalizado e a necessidade estará satisfeita, para produtos mais simples, baratos e de compra rotineira, a empresa pode eliminar algumas etapas optando por um processo chamado “reposição automática”, evitando assim algumas atividades como a cotação e seleção de fornecedores já que empresa pode comprar sempre da mesma empresa, garantindo mais velocidade ao processo e em alguns casos a redução do chamado custo de pedir (GRANT, 2013).

Figura 04: O processo de Compra



Fonte: Adaptado de Grant (2013)

Um próximo nível de relação entre cliente e fornecedor é o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, pode-se desenvolver relacionamentos assim com muitos fornecedores em uma mesma rede de suprimentos, os relacionamentos em logística são considerados como uma fonte de vantagem competitiva. Para se estabelecer tais relacionamentos algumas condições estão normalmente presentes: Desejo de estabilidade nos negócios; Necessidade de regulamentação; Reciprocidade e Capacidade de se obter eficiências. É necessário ainda o entendimento e a disposição de fornecedor e comprador em sacrificar vantagens de curto prazo por ganhos de longo prazo, também é importante destacar que usualmente existe uma empresa com maior poder de negociação alavancando esse processo de modo a desempenhar um papel importante na integração e nos relacionamentos dos participantes da rede (GRANT, 2013).

As vantagens e desvantagens de relacionamentos de longo prazo e aproximados entre compradores e fornecedores é apresentada no quadro 4, é interessante destacar que a aproximação entre fornecedores e compradores

com objetivos de longo prazo conferem um status estratégico para essa atividade.

Quadro 4: Vantagens e desvantagens de relacionamentos aproximados

<b>Vantagens / Desvantagens</b>	<b>Compradores</b>	<b>Fornecedores</b>
<b>Vantagens</b>	Custos de manufaturas e trabalho reduzidos; Qualidade Melhorada; Complexidade e Custo de montagem e compra reduzidos; Garantia do fornecedor; Relacionamentos Cooperativos com fornecedores; Previsibilidade de Contrato; Garantia de preço justo; Contabilidade aberta; Reduções de preços negociadas durante os contratos; Evitar notícias desabonadoras na mídia causadas por redução de pessoal.	Previsibilidade de Contrato; Força de trabalho e produção mais estáveis; Maior efetividade de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); Aliados do comprador com status de empresa de suporte; Assistência do comprador; Influência sobre futura tomada de decisão do comprador; Informações internas sobre decisões de compra; Empresa torna-se guardiã contra inovações de concorrentes; Informações sobre a concorrência.
<b>Desvantagens</b>	Maior dependência em relação ao fornecedor; Novo estilo de negociação; Menor concorrência entre fornecedores; Maiores habilidades gerenciais; Mobilidade de pessoal reduzida; Maiores custos de comunicação e coordenação;	Custos de informações compartilhadas (perda da propriedade das informações); Pressões para assumir carga de todas as fases, desde o projeto até a garantia, enquanto melhora a qualidade, reduz custos; Menor autonomia; Maiores custos de comunicação e coordenação;

<p>Maior suporte para o fornecedor;</p> <p>Novas estruturas de recompensa;</p> <p>Perda de contatos diretos com fornecedores secundários.</p>	<p>Mobilidade de pessoal reduzida.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de Grant (2013)

Para Bertaglia (2016), compras é um processo estratégico, envolvendo custo de aquisição, qualidade dos produtos e velocidade de resposta, sendo essencial para todos os tipos de empresas, seja de manufatura, distribuição, varejo ou serviços em geral. Para ele o profissional de compras deve ter um entendimento global de negócios e ser conhecedor de tecnologia, não apenas usuário.

Ainda segundo Bertaglia (2016), atualmente há uma necessidade de se manter alianças com fornecedores e não apenas uma relação de compra e venda, deve-se, pelo menos para itens estratégicos, se estabelecer um relacionamento colaborativo de longo prazo, permitindo troca de informações de planejamento e verificação de impactos derivados de eventuais restrições de capacidades e prazos de entrega.

A partir do relacionamento mais próximo entre empresas compradoras e empresas fornecedoras, também com o desenvolvimento da tecnologia da informação, novas formas de aquisição de produtos têm ganho destaque: O Estoque Gerenciado pelo Fabricante (*Vendor-Managed Inventory – VMI*), O Estoque Gerenciado pelo Fornecedor (*Supplier-Managed Inventory – SMI*) e o Aprovisionamento Eletrônico (*E-procurement*).

O VMI refere-se ao gerenciamento coordenado de estoques de mercadorias acabadas enviadas de um fabricante ou distribuidor para um atacadista, varejista ou outro comerciante, o fabricante acompanha o consumo de estoque da empresa seguinte na rede de abastecimento e faz o ressuprimento de forma automática (sem que seja solicitado pelo cliente), não deixando que haja faltas no estoque e sem os custos de pedido tradicionais



(seleção, cotação, envio de pedido) (GRANT, 2013).

Já o SMI, apesar de uma lógica semelhante, trata da entrada operação de manufatura, envolvendo o fluxo de matérias-primas e peças componentes do processo de produção. A programação de produção do fabricante aciona a reposição automática de materiais, a empresa vendedora de matéria prima ou componentes recebe a programação de programação de produção com antecedência e nela as datas de entrega para que os produtos cheguem em sincronia com a produção, também são enviadas atualizações periódicas, devidas a alterações nos programas de produção e volume, sempre ajustadas às eventuais mudanças na demanda (GRANT, 2013).

O aprovisionamento eletrônico trata do uso da internet em compra e aprovisionamento, com seis formas mais difundidas de processo denominadas: *Sourcing* eletrônico (*e-sourcing*); licitação eletrônica (*e-tendering*); informações eletrônicas (*e-informing*); leilões reversos eletrônicos (*e-reverse auctions*); MRO (Manutenção, Reparos e Operações) eletrônico e Planejamento de Recursos da Empresa (*Enterprise Resource Planning – ERP*) baseado na WEB. Todos buscam utilizar os avanços da internet no mundo para automatizar os processos, utilizar informações em tempo real e redução de custos baseada na redução de atividades manuais (GRANT, 2013).

### 1.2.2 Logística de apoio à manufatura (*Internal Logistics*)

A logística de apoio à manufatura, também conhecida como logística interna, intralogística ou logística de produção, consiste nas atividades de movimentação e armazenagem de matéria prima, componentes, materiais, peças semiacabadas e produtos acabados no interior da fábrica (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Ela ainda compreende atividades de controle e movimentação entre as plantas produtivas da empresas (Interplantas), entre a planta produtiva e os armazéns de produtos acabados (Planta/Armazém) e entre os armazéns da própria empresa (Armazém/Armazém), tendo interface com a produção em atividades como programação da produção, localização da planta e compras

(PENOF; MELO; LUDOVICO, 2013).

A logística de apoio à manufatura também tem interfaces com áreas como marketing, ao ajudar na definição de padrões de serviço ao cliente, na precificação de produtos (principalmente no tocante aos custos), definição do tipo, características e formas das embalagens e localização de instalações (PENOF; MELO; LUDOVICO, 2013).

A logística interna é responsável por parte da cadeia de valor ao procurar otimizar os processos inerentes os processos e atividades tais como a infraestrutura e *layout* de localização interna dos produtos da empresa e seus sistemas de informação, auxiliando no desenvolvimento de tecnologias de aquisição e atividades primárias de apoio, tais como manutenção de estoques, entrega dos produtos nos locais de utilização e outras atividades ligadas a produção, para que o produto final no momento certo e na quantidade necessária a partir do uso reduzido ao mínimo dos recursos, assim ela agregará valor ao produto (COIMBRA, 2012).

O planejamento das atividades da logística interna, o setor de estoque, é necessário de modo a integrá-lo às demais atividades da empresa e produção, isso pode representar o atingimento dos seus objetivos básicos, também a redução dos custos operacionais da empresa, apenas assim não haverá a perda da qualidade do produto ou serviço (SOUZA, 2012).

### 1.2.3 Logística de expedição (*Outbound Logistics*)

O termo “*Outbound Logistics*”, tem como tradução literal “logística de saída”, também é conhecido como logística externa, logística de entrega ou distribuição física e logística de expedição. O CSCMP (2013), define a logística de expedição como sendo “o processo relacionado com a armazenagem e movimentação dos produtos desde o final da linha de produção até o usuário final”.

Essa operação é importante na empresa e está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, pois é um dos últimos elos da cadeia logística em

relação ao cliente, neste sentido algum problema nesse processo, poderá interferir diretamente no nível de serviço oferecido ao cliente. De acordo com Novaes (2007) por ser a área responsável pelo deslocamento dos produtos acabados desde a produção até o cliente final, manifesta-se com importância imediata.

A Logística de Expedição envolve os processos operacionais e de controle, que se iniciam após a produção final e embalagem do produto, incluindo segundo Novaes (2007) as seguintes atividades:

- a) Movimentações internas do material do estoque para a área de expedição;
- b) Formação de conjuntos (*kits*);
- c) Embalagem do material para o transporte;
- d) Carregamento do veículo;
- e) Transporte até o cliente e em algumas situações o descarregamento do material no mesmo;
- f) Controle e documentação e gerenciamento de todas as etapas citadas.

As movimentações internas de materiais também conhecidas como manuseio, têm três atividades principais: o recebimento; o manuseio interno e a expedição. O recebimento é a primeira atividade de manuseio e corresponde à descarga do veículo e concentração do material em um local pré-determinado para posterior envio ao estoque; No manuseio interno inclui-se toda e qualquer movimentação dos materiais dentro do armazém, normalmente o produto é levado para dentro do depósito, onde aguardará um pedido de expedição, é rotineiro que o material receba uma ou mais movimentações antes do processo de separação, onde o produto é transferido para uma área de separação ou seleção (*picking*), nessa área serão formados *kits* para atendimento do cliente e se necessário será feita a embalagem para envio (*packing*) (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O carregamento do veículo é uma atividade da expedição dos produtos, a expedição consiste basicamente na verificação e no carregamento dos produtos solicitados nos veículos de transporte, ainda nesse processo acontecem as conferências de conteúdo, pois a responsabilidade sobre o

material é trocada do armazém para o transportador (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Para Bowersox *et al.* (2012), a Logística de Expedição tem como objetivo principal auxiliar na geração de receita das empresas ao fornecer o nível de serviço desejado pelo cliente ao menor custo total possível.

De acordo com Reis *et al.* (2012), na visão dos próprios profissionais, uma das qualificações que lhes faltam é relacionada à Logística de Expedição. Consequentemente faz-se necessário entender quais competências estão relacionadas a essa qualificação em Logística de Expedição.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a Logística é uma das competências necessárias para uma empresa se diferenciar dos seus demais concorrentes criando valor para o cliente, a competência Logística tem uma dependência direta do posicionamento estratégico da empresa e decorre da capacitação da organização em fornecer ao cliente um nível de serviço superior ao menor custo possível.

#### 1.2.4 Logística Internacional (*International Logistics*)

A Logística Internacional trata da operacionalização de importações e exportações, ou seja, do comércio exterior entre países, realizando as atividades e os processos necessários para que os fluxos físicos, documentais e de informações dos materiais ocorram (NOVAES, 2007).

Na maioria dos países o comércio exterior é realizado por apenas uma pequena parcela das empresas existentes, a complexidade de se fazer negócios internacionalmente, requer especialização e investimentos maiores do que o comércio doméstico (interno ao país). Quando uma empresa decide pela internacionalização de suas operações e as operações com o exterior tomam importância, principalmente em função dos recursos investidos, para funcionar nesse contexto ela requer uma administração de caráter internacional, operar por meio de fronteiras internacionais requer um conjunto de conhecimentos e experiências diferenciados, cada país tem também características diversas:

econômicas; culturais; políticas e sociais. Na administração para atender outros países, levantam-se questões aduaneiras, cambiais, fiscais, transporte, seguros, moedas, etc... (LUDOVICO, 2012).

O comércio exterior de um país se divide basicamente em dois grandes grupos, a exportação e a importação. O primeiro é o movimento de saída de produtos de um país para outro ou outros países com o envio de produtos para fora das fronteiras do país produtor. A importação é o movimento de entrada de produtos de outros países, trazendo o produto para dentro das fronteiras do país receptor.

Ludovico (2012), destaca que a exportação deve ser estudada e planejada de forma criteriosa em todos os aspectos, tanto operacionais como administrativo, pois seu objetivo é normalmente é potencializar ao máximo as vendas para o exterior e o lucro proveniente das mesmas. Ele ainda declara a necessidade da implantação de um setor específico para cuidar das exportações, com pessoal especializado e que passem por reciclagens assíduas, devido essa área passar constantemente por mudanças (LUDOVICO, 2012).

As empresas podem exportar por dois métodos diferentes, o direto e o indireto. No método direto a empresa cria um departamento de exportações e arca com todas as despesas de exportação, fazendo com que sempre uma parcela da produção tenha como destino o mercado exterior, muitas vezes para agilizar o processo a empresa contrata um agente internacional em cada país para o qual exporta. Já quando a empresa não está preparada para desenvolver internamente todo o processo de exportação ou não tem certeza da aceitação de seus produtos e assim não deseja o risco e custos da criação de um setor apenas para tratar de suas exportações, ela contrata uma *Trading Company* (companhia exportadora) ou uma Empresa Comercial Exportadora, essas empresas ficam responsáveis por negociar no exterior o produto e realizar todos os trâmites necessários para a exportação, e ficam com parte da remuneração obtida com a exportação (*OVER-PRICE*) a fim de financiar suas atividades compensando os gastos e obtendo lucro (LUDOVICO, 2012).

Ludovico (2012), explica que a importação é o movimento de entrada de em um país de produtos (bens tangíveis) procedentes de outro país, não precisa

necessariamente ser uma compra, pois pode-se ter como origem uma doação, por exemplo. Ele ressalta também que a presença do Estado é maior na importação do que na exportação, presença essa que se justifica em termos de proteção da soberania nacional, proteção contra vulnerabilidades externas e proteção das reservas internacionais.

Na importação o maior custo recai sobre a carga tributária, com aplicação de impostos de forma comumente chamada de cascata (um imposto sobre o outro), ainda existem, em alguns produtos, a aplicação de sobretaxas (direitos antidumping – taxas para evitar que um produto entre no país com um custo menor do que o de sua produção). Ainda existem as despesas operacionais como a contratação de serviços conexos ao processo de importação, custos de documentação, transportes, seguro, etc... A Logística internacional tem como principal objetivo prover a melhor forma de disponibilidade do produto, com a entrega no menor tempo possível a um custo justo.

Tanto nas importações como nas exportações o profissional de logística tem papel relevante nas operações e a necessidade de competências específicas para a sua operação, visto que tratam a movimentação de materiais por diversos modos de transporte (principalmente marítimo, terrestre e aéreo), diversas formas de pagamentos dos transportes, seus seguros e responsabilidades definidos nos *Incoterms* (termos internacionais de comércio), armazenamento até a liberação para o cliente e também necessitam conhecer as condições específicas de recebimento ou despacho de cada país com os quais trabalham, incluindo aqui normas sanitárias, administrativas e de impostos.

#### 1.2.5 Logística Reversa (*Reverse Logistics*)

A terceira grande área da Logística, denominada como Logística Reversa, trata dos fluxos de materiais entre o ponto de consumo e os pontos de origem, é o processo reverso da Logística de Distribuição, formado por etapas diferenciadas, envolvendo: intermediários; pontos de armazenagem; transportes; recursos financeiros; etc... (NOVAES, 2007)

Stank *et al.* (2015), ressaltam que se tornam cada vez mais evidentes que

o equilíbrio entre os objetivos sociais e ambientais junto aos objetivos econômicos trazem além de benefícios de mercado, retornos financeiros positivos.

De acordo com Leite (2017), fatores como a multiplicidade de modelos dos produtos, a expansão de itens com ciclos de vida progressivamente menores, o aumento da importância dada à preservação do meio ambiente, a busca pela sustentabilidade empresarial e aspectos ligados à competitividade empresarial fomentaram o crescente interesse e a importância dados à Logística Reversa.

Leite (2017), define Logística Reversa como sendo a área responsável pelo planejamento, operação e controle dos fluxos de retorno de materiais, de forma a satisfazer os interesses estratégicos da empresa, contribuindo para atingir os objetivos: econômicos; legais; ecológicos; de cidadania; imagem corporativa.

A Logística Reversa flui em dois tipos de canais de distribuição diversos: Canais de Distribuição Reversos de Pós-Consumo e Canais de Distribuição Reversos de Pós-Venda (LEITE, 2017).

Nos Canais de Distribuição Reversos de Pós-Consumo os produtos já foram utilizados até seus proprietários perderem o interesse por eles (como exemplo: um celular que ainda funciona, mas o seu dono não o quer mais, decidindo substituí-lo por um mais moderno) ou foram utilizados até o fim de sua vida útil, ou seja, um produto que foi utilizado até que não tenha mais serventia alguma para o fim inicialmente proposto (como exemplo os produtos descartáveis). Nesse tipo de canal de distribuição os produtos podem ter diversos destinos, tais como um mercado de segunda mão onde produtos que não servem mais para o dono inicial são vendidos para outras pessoas que têm o interesse ainda em seu uso, algo muito comum com eletrodomésticos, eletrônicos e veículos, outro destino pode ser o de revalorização pela remanufatura (reconstitui-se o produto com a substituição de alguns componentes, utilizando-o depois disso com a mesma finalidade inicial), um terceiro destino pode ser a revalorização pela reciclagem (são extraídos industrialmente os materiais constituintes dos produtos, transformando-os em matérias primas recicladas) e o último destino mais comum é a disposição final

em aterros sanitários ou incineração quando os materiais são inservíveis ou que por legislação não possam ter nenhum tipo de reutilização (LEITE, 2017).

No quadro 5 pode-se verificar como os Canais de Distribuição Reversos de Pós-Consumo podem gerar ganhos de competitividades ao Fabricante e no Quadro 6 como podem gerar ganhos de competitividade para o Varejo.

Quadro 5: Ganhos de Competitividade do Fabricante com o retorno de produtos de pós-consumo

<b>Estratégia de Competitividade</b>	<b>Atividade de LR</b>	<b>Ganhos de Competitividade</b>
Reaproveitamento de componentes	Montagem de rede reversa Coletas e destinação para linhas de desmanche Distribuição ao mercado secundário Apoio ao processo industrial	Custos e imagem corporativa
Reaproveitamento de Materiais	Montagem da rede reversa Coletas e destinação para linhas de desmanche Distribuição de matérias primas ao mercado secundário	Custos e imagem corporativa
Adequação Fiscal	Adequação da Cadeia Reversa	Custos
<i>Demonstração de Responsabilidade Empresarial</i>	Montagem e operação da rede reversa	Imagem Corporativa

Fonte: Adaptado de Leite (2017)



Quadro 6: Ganhos de Competitividade do Varejista com o retorno de produtos de pós-consumo

<b>Estratégia de Competitividade</b>	<b>Atividade de LR</b>	<b>Ganhos de Competitividade</b>
Coleta de produtos usados	Dispositivos para disposição de embalagens vazias Sistemas de trocas de produtos usados por novos	Ganhos financeiros Imagem da marca Reputação Cidadania
Encaminhamento de embalagens vazias para destinação correta	Aceitar na loja as embalagens vazias de seus clientes Recolher as embalagens de produtos entregues em domicílio	Ganhos financeiros Imagem junto ao público em geral
Demonstração de responsabilidade ambiental	Campanhas de reaproveitamento de usados Campanha para eliminar preconceito sobre produtos usados Seleção de fornecedores com critérios de sustentabilidade ambiental	Imagem corporativa

Fonte: Adaptado de Leite (2017)

Já os Canais de Distribuição Reversos de Pós-Venda, tratam dos produtos que retornam de seus compradores por motivos como: término de validade; estoques excessivos nos canais de distribuição diretos; consignação; avarias identificadas no recebimento; defeitos; erros de entrega; etc... Os produtos nessa categoria têm pouco ou nem uso, as empresas oferecem o retorno da mercadoria por meio de contratos específicos, por exigências legais (garantia) ou mesmo por iniciativas próprias de bom atendimento ao cliente/consumidor final, na maioria das vezes o produto de pós-venda retorna

ao ciclo de negócios, seja vendido como novo (recusa de recebimento) ou como seminovo em mercados secundários, em algumas situações ainda pode ser destinado para canais de pós-consumo como os de revalorização do produto ou mesmo para destinação final. Seus objetivos estratégicos são normalmente de aumento de competitividade por diferenciação de serviços, recuperação de valor econômico de produtos, obediência legal e imagem corporativa (LEITE, 2017).

No quadro 7 pode-se verificar como os Canais de Distribuição Reversos de Pós-Venda podem gerar ganhos de competitividades ao Fabricante e no Quadro 8 como podem gerar ganhos de competitividade para o Varejo.

Quadro 7: Ganhos de Competitividade do Fabricante com o retorno de produtos de pós-consumo

<b>Estratégia de Competitividade</b>	<b>Atividade de LR</b>	<b>Ganhos de Competitividade</b>
Flexibilização estratégica da política de retorno dos produtos	Retirada e destinação de produtos de baixo giro Garantia de destino dos produtos retornados	Fidelização de clientes Imagem corporativa Responsabilidade empresarial
Realocação de estoques em excesso	Redistribuição otimizada de estoques	Custos e serviços ao cliente
Recaptura do valor do produto	Venda como novo Venda no mercado secundário	Custos
<i>Feedback</i>	Motivos de retorno Apoio ao projeto do produto Apoio ao processo	Custos e imagem do produto
Antecipação à legislação	Montagem de rede reversa	Custos e imagem corporativa

Fonte: Adaptado de Leite (2017)

Quadro 8: Ganhos de Competitividade do Varejista com o retorno de produtos de pós-consumo

<b>Estratégia de Competitividade</b>	<b>Atividade de LR</b>	<b>Ganhos de Competitividade</b>
Flexibilização estratégica da política de retorno dos produtos	Coleta de produtos Consolidação para envio ao destino	Imagem corporativa
Liberação de área da loja	Retorno eficiente e responsivo	Custos
Manutenção de produtos frescos nas lojas	Eficiência e responsividade	Custos e imagem corporativa
<i>Recuperação de Ativos</i>	Venda dos ativos não usados	Custos e imagem do produto
Antecipação à legislação	Montagem de rede reversa	Custos e geração de receita

Fonte: Adaptado de Leite (2017)

No quadro 9 pode-se verificar como os Canais de Distribuição Reversos de Pós-Vendas podem agregar valor ao Cliente, apresentando a devida estratégia de Logística Reversa e as perspectivas do varejo e do fabricante.

Quadro 9: Como a Logística Reversa de Pós-venda agrega valor ao cliente

<b>Estratégia da Logística Reversa</b>	<b>Perspectiva do Varejo</b>	<b>Perspectiva do Fabricante</b>
Retorno de Coleção do Varejo	Melhora dos lucros com produtos frescos nas lojas.	Ganho de Imagem e fidelização Redistribuição da Coleção Ganho de Valor residual (mercado secundário)
Assistência Técnica e Serviços de pós-venda	Fidelização do Cliente	Fidelização Feedback de qualidade Responsividade

Recuperação de falhas, produtos e serviços	Imagem empresarial ou da marca	Fidelização <i>Feedback</i> de qualidade Reforço de imagem
Flexibilidade na troca ou retorno de produtos	Fidelização Ganho de imagem	Prestação de serviços Fidelização

Fonte: Adaptado de Leite (2017)

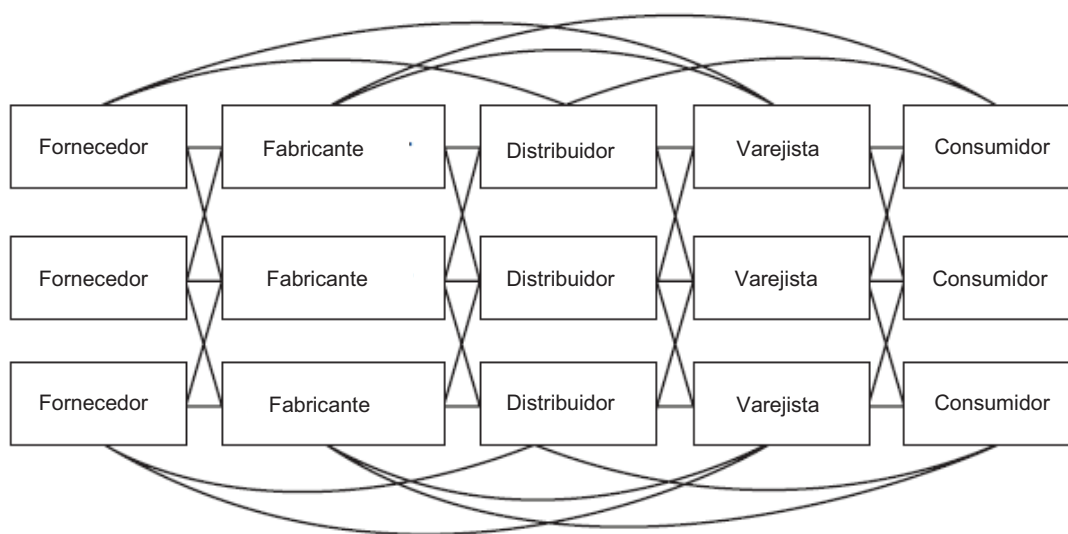
Uma evolução da forma de se tratar as operações Logísticas é o conceito de Cadeia de Suprimentos, onde todas as áreas citadas são tratadas de forma integrada e buscando um resultado global e não individual para as empresas.

#### 1.2.6 Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*)

A gestão da Cadeia de Suprimentos, também conhecida como Cadeia de Abastecimento, envolve o fornecedor de matérias primas, o fabricante, empresas de transporte, armazéns, atacadistas, varejistas, e até mesmo os clientes, envolvendo o fluxo de materiais e o fluxo de informações de maneira dinâmica (CHOPRA; MEINDL, 2016).

Na figura 05, pode-se verificar as diversas ligações de informações entre todos os elos (integrantes) da cadeia de Suprimentos, elas acontecem entre todos os elos da cadeia e não apenas entre um integrante e o seguinte.

Figura 05: Ligações entre os elos da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Adaptado de Chopra e Meindl (2016)

Chopra e Meindl (2016) destacam que necessariamente uma Cadeia de Suprimentos não terá exatamente os mesmos integrantes da figura 05, para cada situação empresarial poderá haver um desenho diferente, mas para que ela seja efetiva deve haver conexões entre os diversos elos, essas conexões são feitas por fluxo de produtos, fluxo de informações e fluxo financeiro. Os fluxos de produtos seguem normalmente da esquerda para a direita (do fornecedor para o cliente), o fluxo financeiro segue de forma contrária da direita para a esquerda (do cliente para o fornecedor) e o fluxo de informações deve seguir em todas as direções e para todos os integrantes da Cadeia de Suprimentos.

Bertaglia (2016), conceitua a Cadeia de Suprimentos como o conjunto de processos necessários para se conseguir materiais, adicionar-lhes valor junto ao cliente, disponibilizar esses produtos onde e quando os clientes e consumidores desejarem. A visão de Cadeia de Suprimento é mais ampla do que a da Logística tradicional, os processos devem ser integrados em todos os elos da cadeia e a tecnologia da informação (TI) passa a ser fundamental para essa conexão.

De acordo com Bertaglia (2016) para se entender a Cadeia de Suprimentos e sua complexidade deve-se analisar as seguintes características:

- a) Localização das organizações;
- b) Distribuição Física;
- c) Administração de Estoques;
- d) Modo de Transportes;
- e) Fluxo de Informação;
- f) Estimativas; e
- g) Relacionamentos.

Todos os estudos de localização de instalações devem levar em conta a localização de clientes, fornecedores e facilidades de transportes, já que têm implicações importantes nos custos e nos fluxos logísticos. Existem diversos modelos de distribuição física dos produtos, desde muito simples aos demasiadamente complexos, a distribuição física tem impactos importantes nos custos, na qualidade dos serviços prestados e no cumprimento dos prazos prometidos ao cliente. A administração de Estoques é fundamental para a quantificação do capital investido pela empresa, existem diferentes tipos de materiais a serem estocados e com características muito distintas, além de estarem em diferentes estágios da Cadeia de Suprimentos (fábrica, armazém, varejo), uma visão integrada pode garantir a identificação do volume real de estoque existente e o ideal. Para a definição do modo de transportes dos materiais é necessário analisar as vantagens e desvantagens relacionadas à infraestrutura disponível, volume de materiais, canais logísticos existentes, confiabilidade e custos envolvidos. A devida identificação do fluxo de informações permite definir as informações que realmente agregam valor aos processos, assim garantindo velocidade e confiabilidade às transações. Fazer estimativas são essenciais para o planejamento na Cadeia de Suprimentos, deve-se utilizar as ferramentas de informática e atitudes de colaboração entre os elementos da cadeia, obtendo assim estimativas melhor elaboradas e mais precisas. O relacionamento entre os entes que compõem a Cadeia de Suprimentos deve definir as responsabilidades de cada parte com foco no atendimento ao cliente, formalizando uma relação de parceria entre as organizações (BERTAGLIA, 2016).

Chopra e Meindl (2016) afirmam que o objetivo de uma Cadeia de Suprimentos deve o de maximizar o valor total gerado na própria Cadeia de

Suprimentos, não deve-se focar no resultado individual de um dos elos da Cadeia pois o foco em estágios individualizados pode levar a uma redução do valor excedente (diferença entre o valor pago pelo cliente/consumidor e o custo total da Cadeia de Suprimentos). O foco no crescimento do excedente de valor impulsiona todos os membros e aumenta o tamanho da participação no mercado.

Entre todos os entes de uma Cadeia de Suprimentos (CS) o único que traz novas receitas é o cliente final, os demais apenas repassam uma parte da receita de suas vendas para o elo anterior, assim a satisfação do cliente é uma característica essencial na CS, todos os fluxos da CS (informações, produtos e financeiro) geram custos, assim o seu gerenciamento é um fator chave de sucesso. O gerenciamento dos fluxos deve ter como foco a satisfação do cliente e o aumento da geração de excedentes de valor total na própria CS, ou seja aumentar o bolo para que na divisão do mesmo, cada um tenha uma parcela maior dos recursos obtidos (CHOPRA; MEINDL, 2016).

#### 1.2.7 Logística 4.0

Diversos autores, tais como, Schwab (2016), Freitas, Fraga e Souza (2016), Sandler (2016), Sommer (2015), atestam que o mundo está diante de uma transformação radical nas formas de produção e comércio, a qual é nomeada por eles como a quarta revolução industrial. Essa revolução é baseada em uma evolução digital sem referências, é também reconhecida por máquinas e equipamentos inteligentes e conectados, com descobertas em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a computação quântica.

Schwab (2016) declara que essa revolução industrial tem características fundamentalmente diferenciadas e específicas em comparação com as anteriores, uma vez que ela deriva da combinação de tecnologias com a influência recíproca entre física, biologia e a evolução digital. O autor explica que os propulsores dessa revolução podem ser divididos em três categorias (física, digital e biológica), para a categoria física ele faz referência ao desenvolvimento de veículos autônomos, impressão em três dimensões, robótica avançada e novos materiais como sendo os principais impulsionadores da revolução. Na

categoria digital é destacado por ele como propulsor a Internet das coisas (IoT – Internet of Things), a qual avança de forma rápida e exponencial a partir do desenvolvimento vertiginoso de sensores e outros meios que visam interligar as máquinas, equipamentos e utensílios do mundo físico com os sistemas de informação em redes virtuais. Na categoria biológica o destaque está nas evoluções no campo da genética e com o desenvolvimento vindouro da biologia sintética.

Segundo Sandler (2016) quarta revolução industrial está alterando não apenas as formas e métodos de produção em seus processos industriais, mas também os produtos despendidos pela sociedade em sua vida diária e também a maneira pela qual são usados, a vida das pessoas está mudando bem como seu modo de trabalho. As indústrias inteligentes, nas quais equipamentos, máquinas e sistemas de informação e armazenamento estão conectados o tempo todo e funcionando em rede, efetuando a troca de informações entre si de forma autônoma e inteligente, caracterizam o conceito da Indústria 4.0 (KON, 2017).

O desenvolvimento no âmbito da quarta revolução industrial (Indústria 4.0), as novas formas de produção e as mudanças na cadeia de valor dos produtos, estando em transformação constante, representam desafios a serem superados pelo serviço de logística e pela gestão da cadeia de suprimentos. Entre outros pode-se citar o planejamento integrado entre fábrica e provedores de serviços logísticos (também chamados de operadores logísticos) de forma conectada e concomitante, fazendo uso de plataformas baseadas em redes de sistemas em ambiente virtual fora de suas instalações (atualmente chamado de nuvem), informações em tempo real, previsão de vendas conjunta, planejamento compartilhado de capacidade e de estoques, gestão de tráfego e o rastreamento dos produtos ao longo de toda a cadeia de suprimentos (STICH *et al.*, 2015).

Como uma das possibilidades para a Logística com a quarta revolução industrial tem-se o uso de identificadores por rádio frequência (RFID) nos produtos, paletes e equipamentos, aliados ao rastreamento por GPS (Global Position System) nos veículos, tudo isso conectado em tempo real com os sistemas de informação através da Internet das Coisas (IoT), possibilitando uma integração total que garantirá que, por exemplo, problemas como o atraso em



uma entrega por razão de um congestionamento, um atraso de expedição ou mesmo na produção, possa ser tratado de forma proativa já que os sistemas de informação do cliente, fornecedor e transportador estarão conectados e acompanhando o que ocorre de forma simultânea, permitindo mesmo antes do prazo de entrega expirar que ações preventivas/corretivas sejam disparadas com antecedência (FREITAS; FRAGA; SOUZA, 2016).

Para se instaurar um conceito para esse novo momento da Logística, se faz oportuno conjugar os conceitos de logística ao conceito de Indústria 4.0. Assim esse novo momento da Logística, a chamada Logística 4.0 trata do planejamento, implementação e controle de forma eficiente e eficaz, dos fluxos diretos e reversos de armazenagem e transporte produtos, desde a origem até o local de consumo, incluindo ainda a integração inteligente de sistemas, equipamentos e informações de produtos e serviços em tempo real.

As fábricas, fazendas, empresas prestadoras de serviços logísticos estão sendo afetadas por esse novo conceito de produção, os profissionais também precisarão se adaptar às novas necessidades do mercado profissional, Ferreira e Kanaane (2018), identificaram em pesquisa que o público de Logística (profissionais, estudantes e professores), percebem que há uma maior necessidade de preparo para que o profissional da área, alcance a chamada empregabilidade (condição de se manter empregável pelas empresas), eles destacam ainda a opinião de que as empresas serão mais exigentes em suas contratações e aliada a uma redução da quantidade de empregos ligados a atividades logística, haverá uma melhora na qualidade dos empregos.

A partir da constatação da necessidade de maior preparo pelo profissional de Logística, de que as empresas serão mais exigentes, apresentar as relações entre Logística e Competências se mostra necessário.

#### 1.2.8 Competência e Logística

Conforme Closs e Bolumole (2015), há um crescente aumento da importância dos transportes, logística e da cadeia de suprimentos para apoiar as atividades industriais e também que ao consolidar e construir as competências

básicas geográficas e econômicas se está apoiando o desenvolvimento econômico imediato e de longo prazo de regiões.

Conforme relatam as pesquisas realizadas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2012 e 2014, foi identificado que “há uma carência expressiva de informações confiáveis sobre profissionais de logística e supply chain no mercado brasileiro[...]”. (REIS *et al.*, 2012, p. 2) e (REIS *et al.*, 2014, p. 3)

Reis *et al.* (2014) destacaram as competências desejadas pelas empresas ao profissional de Logística: relacionamento com público interno; conhecimento sobre distribuição; conhecimento sobre armazenagem; conhecimento sobre transportes; relacionamento com público externo; serviço ao cliente; logística Integrada; gerenciamento de estoques em múltiplas instalações; conhecimento sobre restrições dos centros urbanos; planejamento Integrado; sustentabilidade ambiental; organização e métodos e gestão de custos.

Pesquisas internacionais identificadas nas bases científicas, trataram sobre o tema, como a realizada por Wong (2014) demonstrando a necessidade de equilíbrio entre conhecimento e competências de tal forma que os profissionais de Logística tenham a capacidade gerencial sobre suas atividades, independentemente de sua função ou especialidade, o autor ainda destaca a necessidade de competências práticas e profissionais, foco no cliente e qualificação profissional.

Outra pesquisa realizada por Wu *et al.* (2013) apontam algumas competências esperadas para esse profissional, dentre elas destaca-se: habilidades de comunicação e negociação, responsabilidade social, experiência profissional em logística, comércio internacional, gerenciamento de riscos e financeiros, gerenciamento de armazéns e planejamento de materiais. Argumentam ainda que o profissional de Logística necessita manter uma boa relação com fornecedores e clientes, exibir habilidades interpessoais e a compreensão de leis e regulamentos importantes da área, fluência em outras línguas e demonstrar conhecimento transcultural.

### 1.2.9 Eficiência e Competência na Logística

Identifica-se muitas pesquisas sobre a eficiência das operações logísticas nas empresas, elas têm foco nas competências das empresas e na melhoria dos processos organizacionais, porém é raro encontrar trabalhos científicos com objetivos voltados à identificação das características necessárias ao trabalhador do setor de logística.

O WEF (2012) afirma que empresas de logística por todo o mundo têm dificuldade de contratar pessoal qualificado e que pesquisas realizadas na China, Coréia e Reino Unido confirmam que existe uma falta de competências em logística.

Ainda segundo o WEF (2012) pesquisa realizada junto a 300 executivos indicou que 64% deles tiveram dificuldade em contratar bons funcionários no ano de 2011.

Toner (2011) alega que uma adoção de métodos organizacionais mais eficientes em indústrias e prestadores de serviços serve como argumento para exigir mão de obra com maior amplitude de competências, sugerindo ainda que as instituições educacionais têm dificuldades para atender essa demanda tão ampla de desenvolvimento da força de trabalho para as empresas.

De acordo com o exposto nos parágrafos anteriores, a necessidade de maior eficiência em suas operações, remete as empresas a analisar as competências de seus funcionários e investir no desenvolvimento dessas.

Em todos os setores de Logística das empresas essa necessidade também se faz presente, por ser dependente de pessoas para grande parte de suas atividades, o investimento no desenvolvimento das competências dos funcionários passa a ser essencial a fim de aumentar a competitividade da organização.

## 2 METODOLOGIA

Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como descritiva, com o objetivo de geral identificar a utilização da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos profissionais de logística, visando a eficiência no ambiente corporativo, a pesquisa alcançou empresas nas áreas de agricultura, indústria, comércio, serviço e governo. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. (VERGARA, 2016, p.42)

A investigação se deu por meio da aplicação de uma *Survey*, Miguel *et al.* (2012) explica que os levantamentos do tipo *Survey* recebem também o nome de pesquisa de avaliação, nesse tipo de trabalho o pesquisador geralmente avalia uma amostra significativa a respeito de um problema a ser investigado com finalidade de deduzir conclusões acerca dessa amostra.

Quanto à natureza, caracteriza-se como uma pesquisa *quanti-quali* a qual tem características qualitativas e quantitativas. Vergara (2015, p11) defende que métodos qualitativos e quantitativos podem ser usados de forma complementar pois não são reciprocamente exclusivos.

As características qualitativas se fizeram presentes na medida em que o pesquisador capturou a perspectiva dos participantes por meio de questões abertas. De acordo com Miguel *et al.* (2012), a preocupação em obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, interpretar o ambiente local, visitar a organização fazendo observações e coletando evidências caracteriza a abordagem qualitativa.

Os questionários semiestruturados, tiveram também questões fechadas, as quais foram mensuradas e analisadas de forma estatística, agregando características de natureza quantitativa ao estudo. Miguel *et al.* (2012) explanam que a característica mais marcante desse tipo de abordagem é a mensuração. Tem-se ainda as posições de Kauark *et al.* (2010, p. 26) destacando que a pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações, classificando e analisando-as, concebendo o uso de técnicas estatísticas.

As análises estatísticas foram realizadas com apoio do *software*

específico de aplicações estatísticas, denominado Bioestat em sua versão 5.3 de 2014.

Como universo da amostra escolheu-se profissionais das áreas de Logística e Recursos Humanos, pesquisados por meio da rede mundial de computadores (internet) em redes sociais como Facebook, LinkedIn e redes fechadas de comunicação por grupos do WhatsApp. Optou-se por uma amostra não probabilística acidental, definida pela acessibilidade do pesquisador (VERGARA, 2016), composta por um total de 235 respondentes. Obteve-se 197 respostas válidas, o formulário não permitiu que os respondentes que não deram o aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 01) continuassem a responder o formulário, também foram descartadas as repostas dos voluntários que não tinham experiência profissional em empresas com áreas de Logística (pergunta 05 do questionário Situação Profissional – Apêndice 03). Os dados foram coletados entre os dias 09 e 22 de janeiro do ano de 2019.

Os questionários aplicados tiveram perguntas abertas e fechadas. Foi também aplicada uma questão baseada no modelo *Likert*, a escolha das perguntas se deu após análise de referencial teórico específico sobre as competências necessárias ao profissional de Logística, como por exemplo, a pesquisa realizada por Reis *et al.* (2012), do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (GVcelog) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), pesquisa a qual objetivou identificar as competências necessárias e as que faltam aos profissionais no mercado de operações logísticas e cadeia de suprimentos, servirá de âncora também os objetivos formulados. As questões fechadas foram tratadas por meio estatístico com a identificação de média, mediana, desvio padrão, variância, coeficiente de variação e outros elementos de estatística descritiva, para as questões abertas foram feitas análises de conteúdo buscando identificar as competências citadas e respectivas ocorrências.

O questionário teve perguntas diferenciadas para cada público, assim foi feito um questionário para gestores na área de logística (Diretores, Gerentes, Coordenadores e Consultores), um outro para os funcionários de nível operacional (Analistas, Assistentes, Auxiliares, etc..) e um terceiro para os profissionais de Recursos Humanos que já trabalharam assessorando área de Logística.

Os questionários se iniciaram com perguntas gerais sobre o entrevistado, como idade, grau de estudo e função, em seguida passava-se para as perguntas específicas para cada público estudado e por último uma escala *Likert* para medir o quanto cada competência já identificada em pesquisas anteriores são importantes. Para o primeiro e terceiro públicos (gestores de Logística e profissionais de RH), buscou-se identificar como as empresas em que trabalharam se utilizavam da Gestão do Conhecimento, de Gestão por Competências e de práticas de EC (Educação corporativa) e T&D para o desenvolvimento dos profissionais de Logística, ainda permitiu a identificação das competências mais importantes na opinião desse grupo e se o profissional já entra na empresa com as competências necessárias desenvolvidas. Ao segundo grupo (funcionários de logística), buscou-se identificar as competências importantes para as suas atividades e as influências de ações de educação sobre suas competências.

Por intermédio da análise de conteúdo, foi feita interpretação da opinião dos respondentes nas questões abertas. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é um composto de técnicas para o exame das comunicações (verbais e não verbais) com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens de forma a permitir uma dedução de conhecimentos levando-se em conta as condições de construção e acolhimento dessas mensagens. A análise de conteúdo foi feita com o apoio de *software* específico para esse fim denominado MAXQDA 2018 e Wordle.

Pesquisas bibliográficas foram realizadas, com foco principal em livros, artigos científicos, dissertações e teses, com vistas a identificar informações sobre Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências, Aprendizagem Organizacional e Logística. Conforme Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito e propicia o exame do tema com um novo enfoque.

Quanto a técnica de análise de dados, foi utilizada da triangulação de dados, pois foram feitas análises por métodos quantitativos e qualitativos. A triangulação foi do tipo concomitante (também conhecida como simultânea); de acordo com Creswell (2010). Esse tipo de triangulação acontece quando o pesquisador coleta de forma paralela dados qualitativos e quantitativos, fazendo

então uma comparação entre os dados para identificar diferenças, combinações ou convergência. Segundo Vergara (2015) na triangulação simultânea a interação entre os métodos quantitativos e qualitativos, durante a coleta de dados, é reduzida pois são feitas em perguntas distintas, mas se complementam na conclusão do estudo.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da *Survey* no público escolhido. De início são apresentados os dados gerais dos entrevistados como por exemplo idade e grau de escolaridade, em seguida os resultados referentes ao questionário específico para os gestores de logística seguido pelos resultados dos profissionais de RH que já assessoraram áreas de Logística e por fim os dos demais profissionais de Logística. No fim, será apresentado o resultado da análise da escala baseada em *Likert* sobre a importâncias das diversas competências analisadas.

#### 3.1 Perfil dos Respondentes

De forma a identificar o perfil dos respondentes, procedeu-se com perguntas gerais a todos os respondentes. Os dados estão apresentados da seguinte forma para cada item identificado: Primeiro os dados gerais de todos os respondentes, depois são apresentados os resultados segregados dos gestores de Logística, dos profissionais de RH e por último dos demais profissionais de Logística.

##### 3.1.1 Idade dos Respondentes

Como demonstrado nos gráficos 1 e 2, foram alcançadas todas as faixas etárias de público propostas, com destaque para a faixa entre 31 e 40 anos de idade com 73 respondentes o que equivale a 37,1% do total, em seguida a faixa com maior número de respondentes é a de 21 a 40 anos de idade com 50 respondentes e 25,4%, a terceira faixa com mais respondentes ficou a de idade entre 41 e 50 anos de idade ao obter 43 respondentes, equivalendo a 21,8% do total, nessas três faixas se concentraram 84,3% de todos os pesquisados.

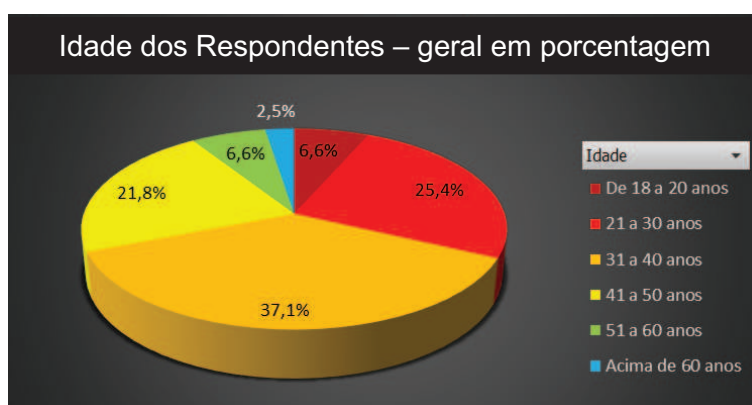


Gráfico 01: Idade dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

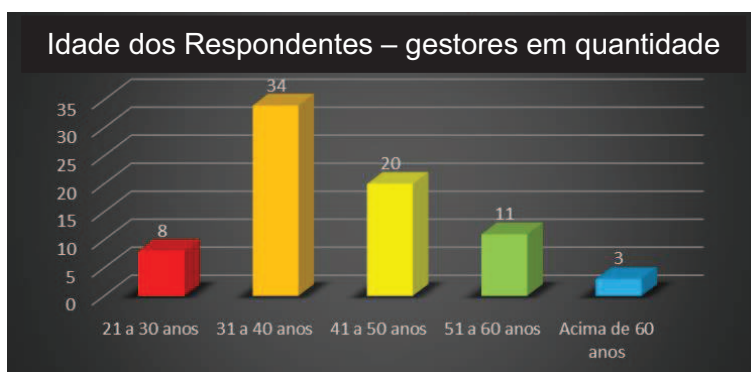
Gráfico 02: Idade dos Respondentes (geral em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

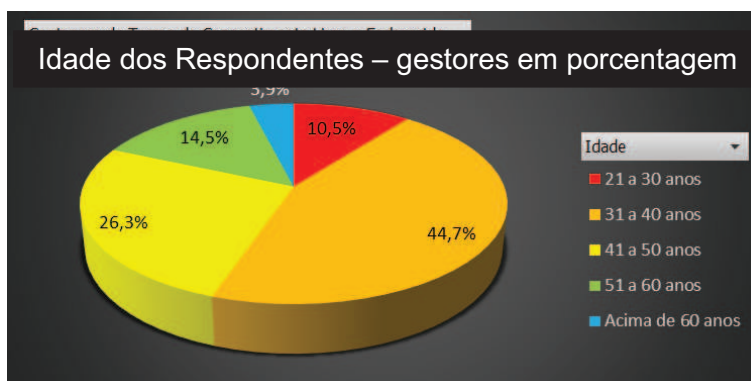
Decompondo os dados de forma a analisar apenas os Gestores de Logística (gráficos 3 e 4), tem-se 76 gestores, não foi encontrado nenhum respondente na faixa de 18 a 20 anos de idade, o que é coerente com a necessidade de experiência profissional para se alcançar esse tipo de cargo, ainda é possível verificar que a faixa entre 31 e 40 anos de idade continua se destacando com a maioria dos respondentes (44,7%) ao alcançar 34 respondentes, a segunda faixa com maior representatividade passa a ser a de idades entre 41 e 50 anos de idade, e a terceira passa a ser a de idades de 51 a 60 anos de idades, o que parece encontrar consonância com a necessidade de mais experiência para cargos de gestão. As duas últimas categorias alcançadas são de 21 a 30 anos e acima de 60 anos de idade com respectivamente 8 e 3 respondentes, o que é equivalente a 10,5% e 3,9%.

Gráfico 03: Idade dos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

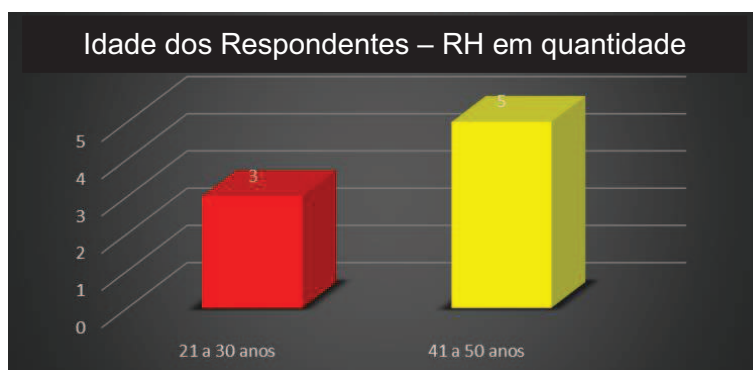
Gráfico 04: Idade dos Respondentes (gestores em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

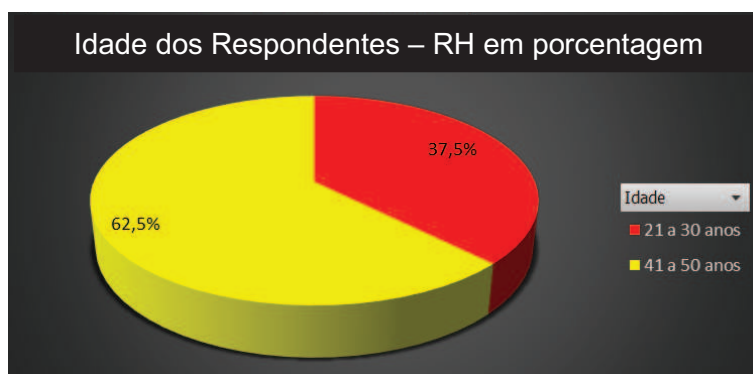
Ao estratificar os dados para o grupo de profissionais de Recursos Humanos que assessoraram áreas de Logística o resultado se modifica consideravelmente, pela adesão reduzida (8 profissionais), tem-se duas faixas etárias representadas, a com respondentes na faixa de 41 a 50 anos com 5 representantes e a faixa de 21 a 30 anos com 3 respondentes, conforme demonstram os gráficos 5 e 6.

Gráfico 05: Idade dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

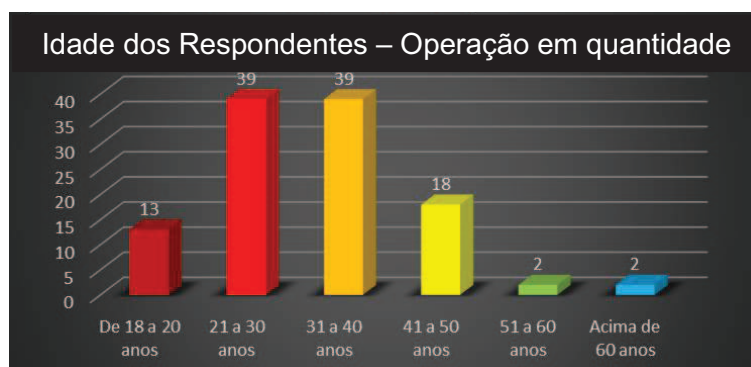
Gráfico 06: Idade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

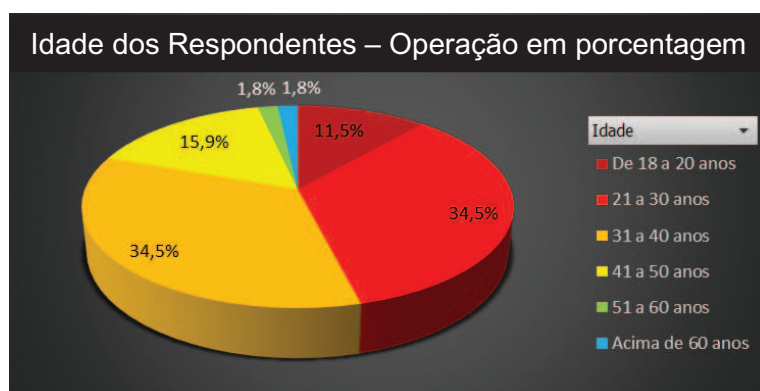
Para os demais profissionais de Logística (serão chamados de operação), foram identificadas 113 respostas, sendo que as faixas etárias 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos obtiveram as maiores quantidades de respostas, ambas com 39 respondentes (34,5%), logo em seguida tem-se a faixa etária de 41 a 50 anos com 18 respondentes e 15,9%, a faixa etária de 18 a 20 anos teve 13 respondentes (11,5%) e as outras duas faixas, 51 a 60 anos e maiores de 60 anos de idade, alcançaram 2 respondentes cada (1,8% cada um).

Gráfico 07: Idade dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 08: Idade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



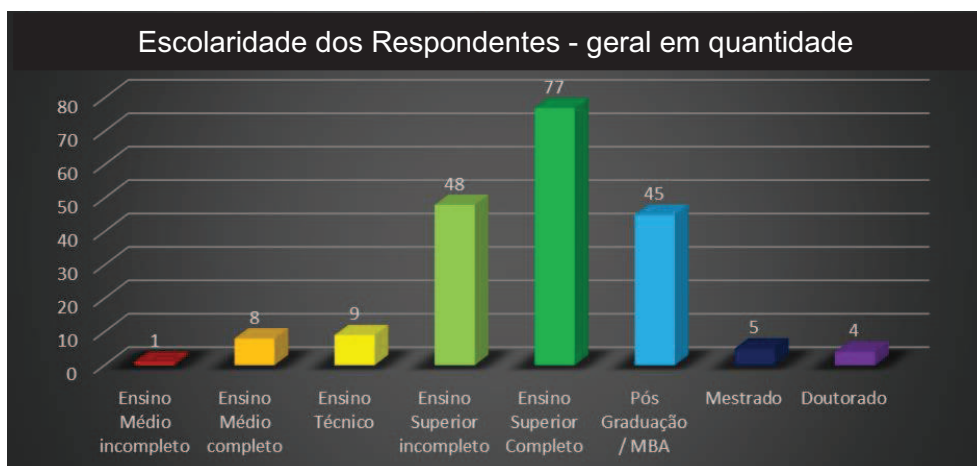
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.2 Grau de escolaridade dos Respondentes

Exceto pelo nível de escolaridade mais baixo, nível de ensino fundamental, a pesquisa alcançou todos os níveis de escolaridade previstos, com respostas desde o nível médio incompleto até as pessoas com doutorado como os gráficos 09 e 10 demonstram, com destaque para os níveis de Ensino Superior Completo com 77 respondentes e 39,1% do total, Ensino Superior Incompleto com 48 respondentes e 24,4% de alcance e Pós Graduação / MBA com 45 respondentes ou 22,8% do total de pessoas que responderam à pesquisa. Em seguida tem-se o Ensino Técnico com 9 respondentes (4,6%), Ensino Médio Completo com 8 (4,1%), Mestrado com 5 (2,5%), Doutorado com 4 respondentes (2,0%) e Ensino Médio Incompleto com 1 respondentes (0,5%).

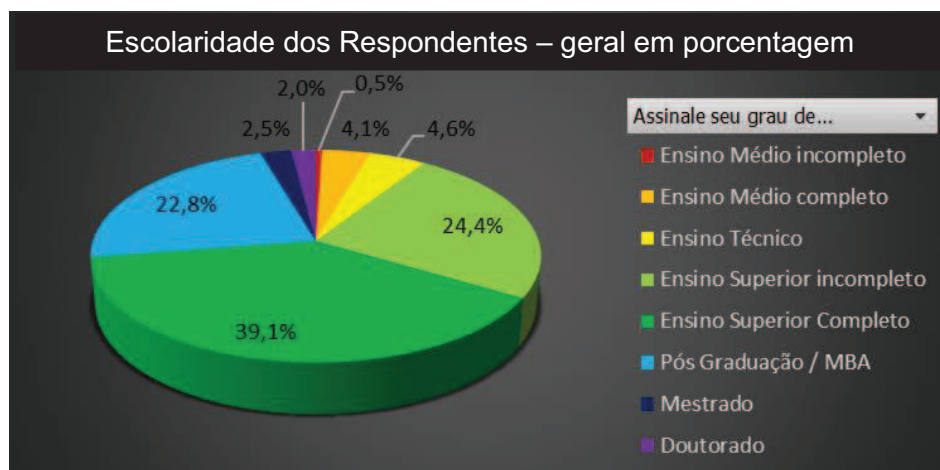
Destaca-se que assim como em pesquisa realizada por Ferreira e Kanaane (2018), onde 91% dos pesquisados estavam nos níveis mais altos de ensino (nível superior incompleto ou acima) a presente pesquisa alcançou o resultado semelhante com 90,9% nesses níveis. Isso parece demonstrar uma preocupação dos profissionais em geral em estudar e se manter preparado.

Gráfico 09: Escolaridade dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10: Escolaridade dos Respondentes (geral em porcentagem)

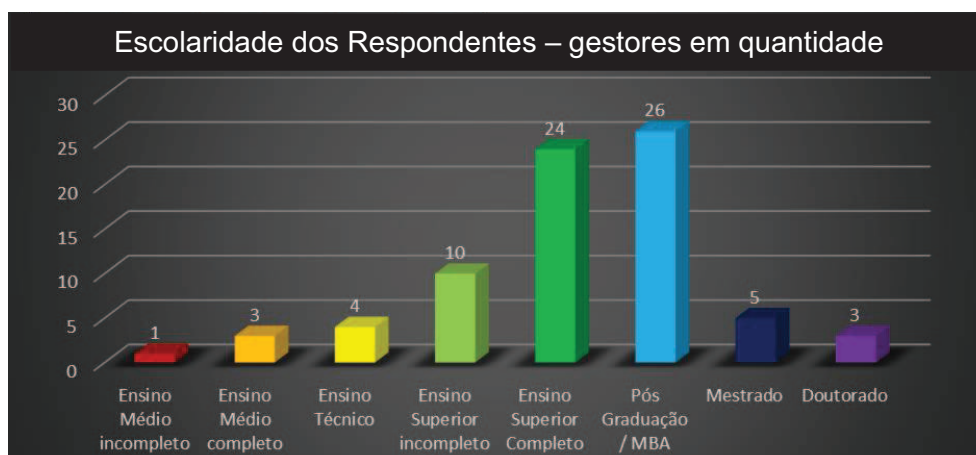


Fonte: Dados da pesquisa

Ao segmentar os dados forma a destacar os Gestores de Logística (gráficos 11 e 12), encontra-se 26 respondentes com Pós Graduação / MBA (34,2%), ainda destaca-se a categoria Ensino Superior Completo com 24 respondentes e 31,5%, em terceiro lugar apresentam-se pessoas com Ensino

Superior Incompleto com 10 respondentes e 13,2% do total da categoria, todos os 5 respondentes da pesquisa geral que tinham Mestrado se apresentam na categoria de gestor, alcançando 6,6% da categoria. Os demais níveis somados alcançam 8 respondentes ou 10,5% do total de gestores de logística alcançados.

Gráfico 11: Escolaridade dos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 12: Escolaridade dos Respondentes (gestores em porcentagem)

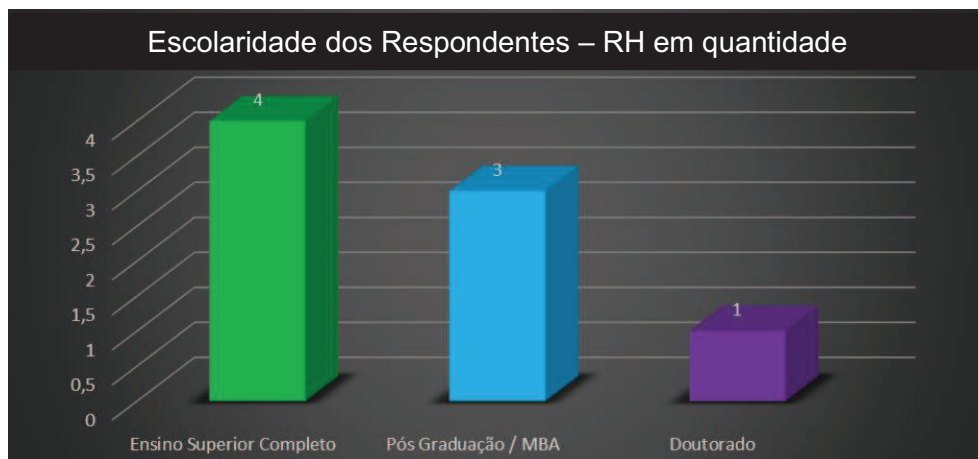


Fonte: Dados da pesquisa

O grupo de profissionais de Recursos Humanos que assessoraram áreas de Logística teve como resultado a concentração em níveis altos de escolaridade, com 4 respondentes (50%) o nível Superior Completo, no nível de Pós Graduação / MBA foram encontrados 3 profissionais (37,5%) e no Nível de Doutorado foi possível identificar 1 ocorrência (12,5%), esses números estão

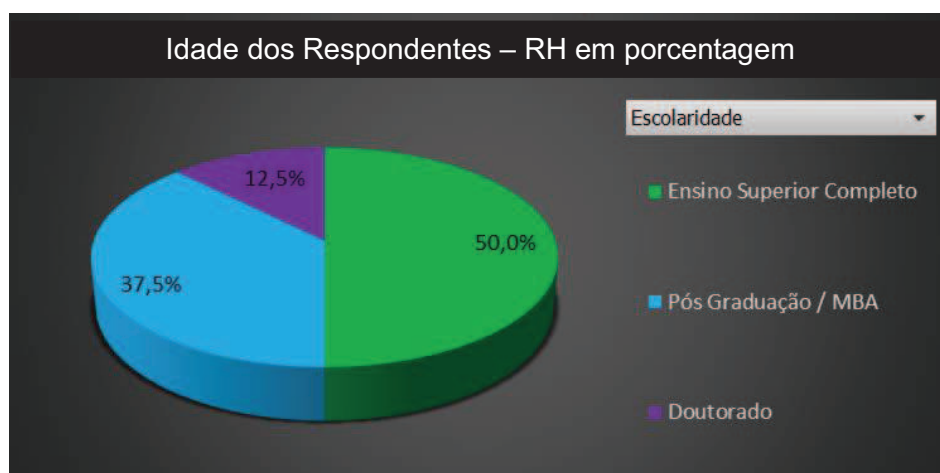
demonstrados nos gráficos 13 e 14.

Gráfico 13: Escolaridade dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 14: Escolaridade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)



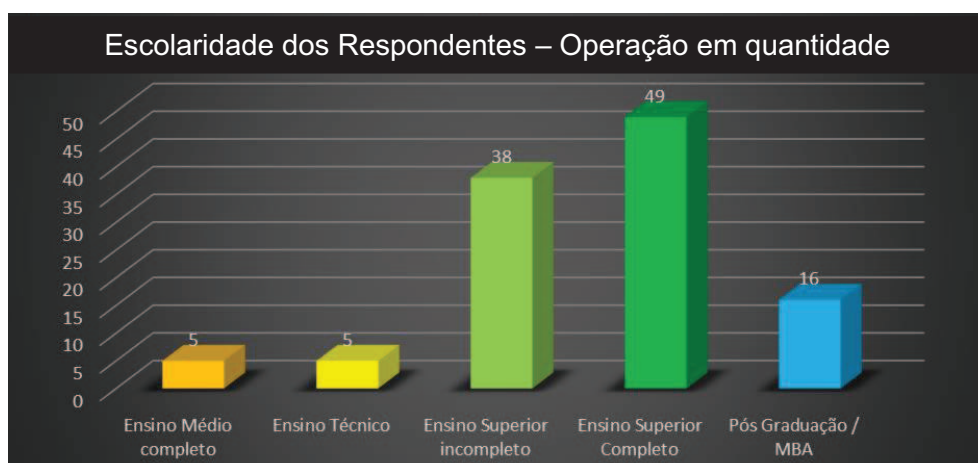
Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais de operação logística se concentraram também em níveis altos de escolaridade (conforme gráficos 15 e 16), porém diferente dos gestores, nenhum dos respondentes dessa categoria possuíam mestrado ou doutorado, o que pode indicar que níveis mais altos de ensino do que reservam também melhores oportunidades de carreira para o profissional nessa área. Identificou-se 49 respondentes com nível de escolaridade de Ensino Superior Completo (43,4%), em seguida tem-se o nível de Ensino Superior Incompleto com 38



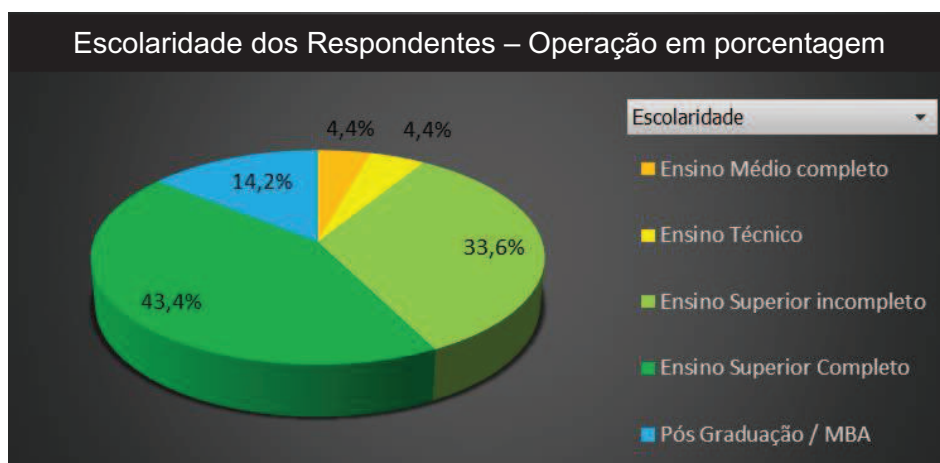
respondentes (33,6%), o terceiro nível de escolaridade mais alto foi o Pós Graduação / MBA com 16 respondentes que equivale a 14,2% das respostas nesse segmento, por último empatados com 5 respondentes cada, tem-se Ensino Médio Completo e Ensino Técnico (4,4% cada).

Gráfico 15: Escolaridade dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 16: Escolaridade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.3 Situação atual de empregabilidade dos Respondentes

A pesquisa também verificou qual é a situação atual dos respondentes quanto a sua empregabilidade, nesse quesito a maioria das pessoas respondeu



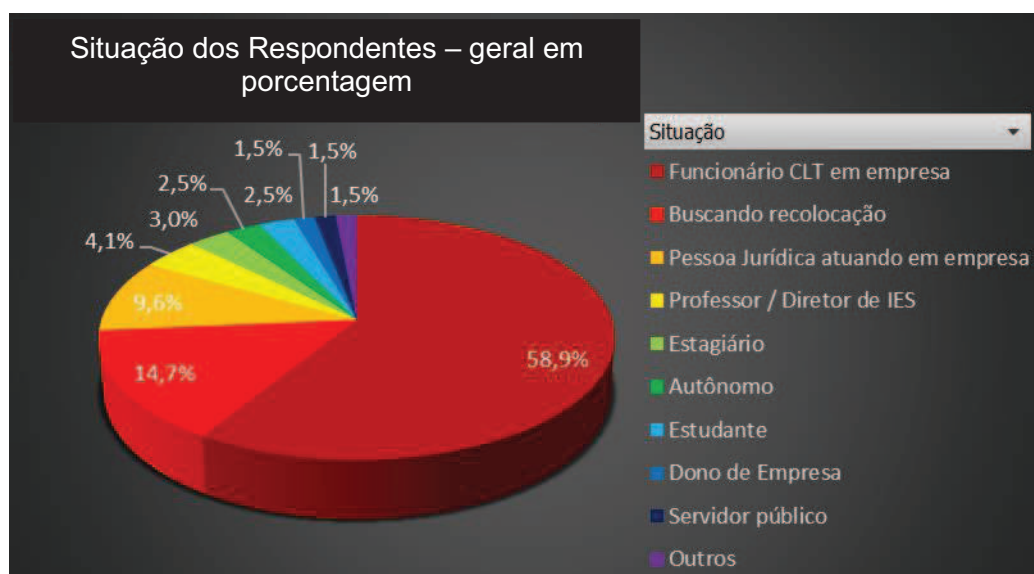
que naquele momento era funcionário CLT (contrato com base na Consolidação das Leis do Trabalho, também chamado de funcionário com carteira ou empregado) em empresa, alcançando 116 pessoas ou 58,9% das respostas em nível geral. A segunda situação mais comum foi de Buscando recolocação (um outro termo para desempregado), nessa situação entravam-se 29 respondentes o que em porcentagem do total significa 14,7% do público alcançado. Em seguida tem-se a situação de Pessoa Jurídica atuando em Empresas com 19 respondentes (9,6%), ainda foi possível contar com 8 (4,1%) professores ou diretores de Instituição de Ensino Superior com experiência em empresas com áreas de Logística. As demais seis categorias juntas alcançaram 12,7% do total de respondentes equivalendo a 25 pessoas. Nos gráficos 17 e 18 temos a dispersão devidamente representada.

Gráfico 17: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (geral em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

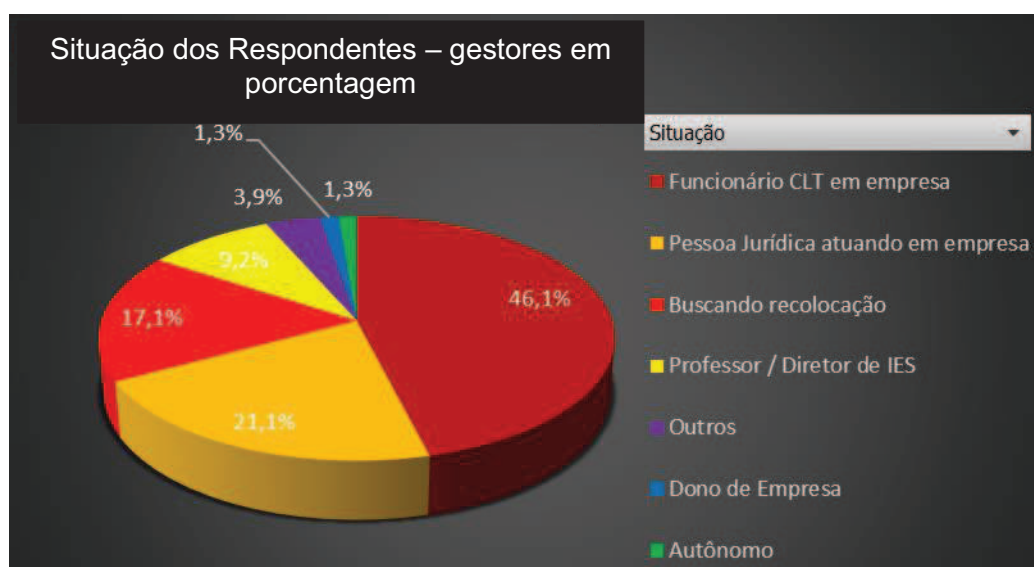
Para os respondentes com experiência como gestor de Logística, as respostas a categoria Funcionário CLT em empresas ainda é a com maior quantidade de respondentes com 35 pessoas, porém a porcentagem do total é reduzida para 46,1%, em segundo identificou-se o segmento de Pessoas Jurídicas Atuando em Empresas (que era o terceiro colocado ao se analisar todos os participantes), agora 16 respondentes e 21,1% do total. A terceira situação com mais elementos é a de Buscando Recolocação com 13 respondentes e 17,1% do total, isso pode indicar que a crise pela qual o Brasil passou nos últimos anos atingiu de forma mais forte os gestores do que os outros pesquisados. Dos oito professores e diretores de IES (Instituição de ensino superior) que a pesquisa alcançou, sete deles já tiveram ou têm cargos de gestão na área de Logística, representando 9,2% do total de gestores. As outras categorias representadas junto aos gestores de logística alcançaram juntas 5 indivíduos ou 6,6% do total da categoria. Nos gráficos 19 e 20 a situação de empregabilidade dos Gestores de Logística é apresentada.

Gráfico 19: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

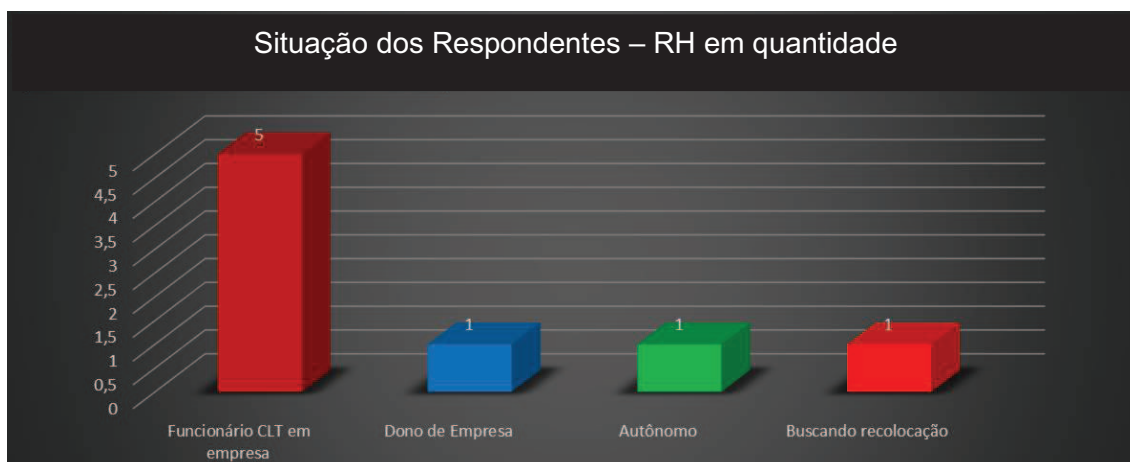
Gráfico 20: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (gestores em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

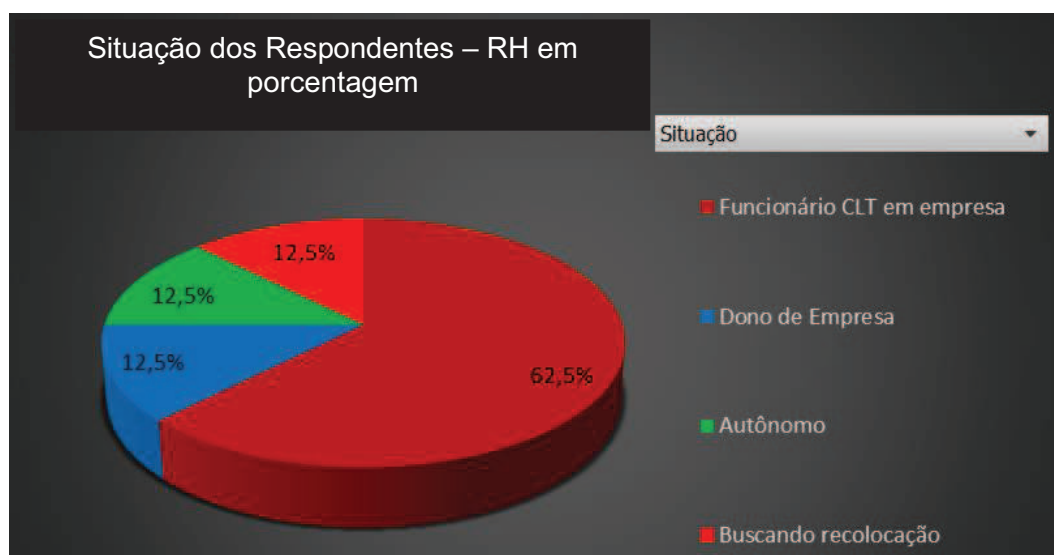
Na análise dos dados referentes aos profissionais de Recursos Humanos que assessoraram áreas de Logística obteve-se como resultado que cinco profissionais estão na situação de Funcionário CLT em empresas, equivalendo a 62,5% do total de respondentes, os demais se distribuíram por três categorias com um respondente cada uma, sendo as categorias Dono de Empresa, Autônomo e Buscando Recolocação, cada uma equivalendo a 12,5% do total, como é possível observar nos gráficos 21 e 22.

Gráfico 21: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos 23 e 24 pode-se observar a dispersão para os profissionais de operação logística, assim como nas situações anteriores eles se concentram na categoria Funcionário CLT em empresa com 76 respondentes, representando 67,3% do total, é importante destacar que esse número significa a maior concentração se comparada com os dados gerais, gestores de logística e profissionais de RH, em segundo lugar a categoria Buscando Recolocação concentra 15 pessoas, o que se equipara a 13,3% do total da categoria (3,8% menor do que na categoria de gestores de Logística). Todas as outras opções

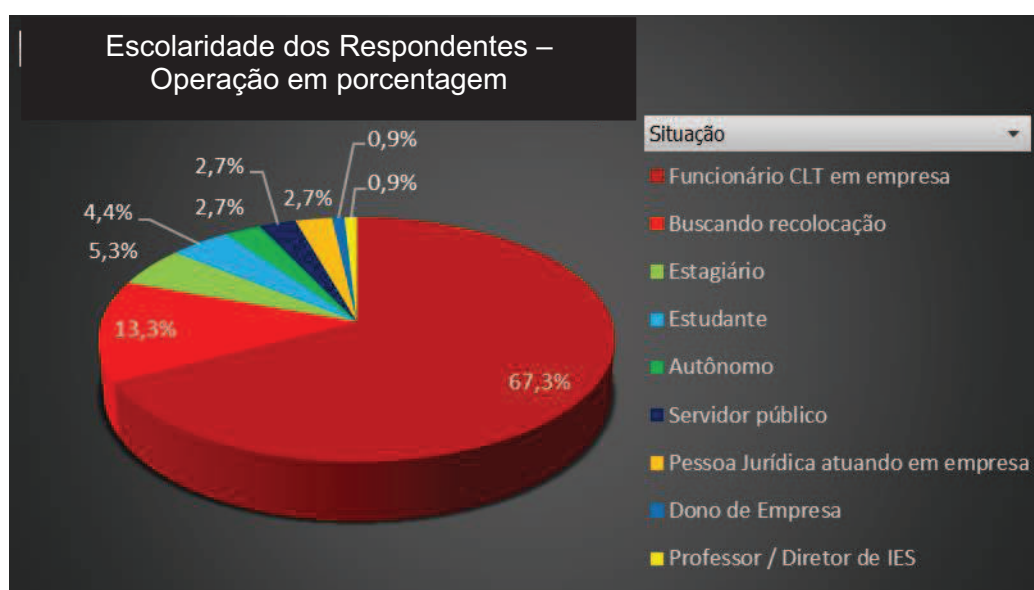
juntas alcançam 22 respondentes e 19,5% do total.

Gráfico 23: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 24: Situação de Empregabilidade dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



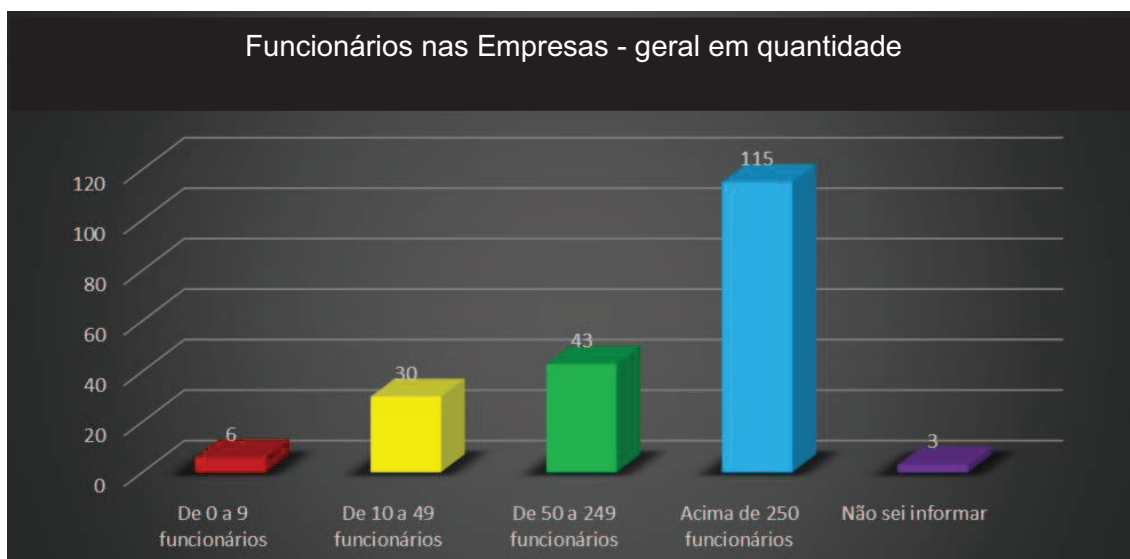
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.4 Quantidade de Funcionários da Empresa

Foi pesquisado também o tamanho das empresas onde os profissionais já atuaram de acordo com o número de empregados, para assim entender o impacto do tamanho das empresas nos resultados obtidos, nos resultados

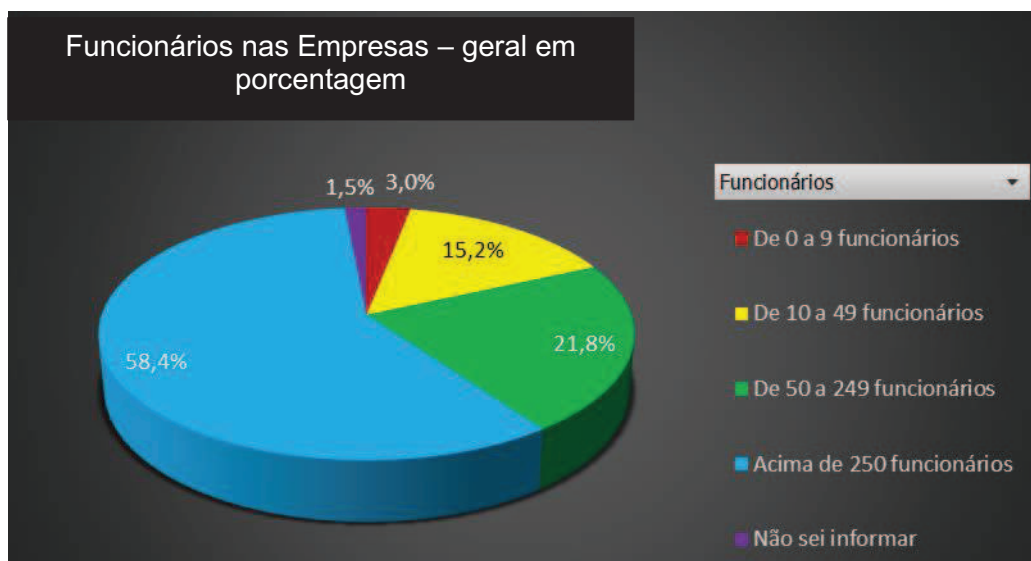
gerais, a maioria dos respondentes trabalha/trabalhou em empresas com mais de 250 funcionários, representando 58,4% do total de pesquisados, em segundo lugar ficou as empresas com a 50 a 249 funcionários, sendo 21,8% do total de profissionais, em seguida aparece as empresas com 10 a 49 funcionários com 30 representantes e 15,2%, o próximo grupo foi de empresas com 0 a 9 funcionários com 6 respondentes e 3,0% do total geral. Os participantes que não souberam informar o número de funcionários das empresas foram de 3 pessoas, equivalendo a 1,5% do total. Nos gráficos 25 e 26 temos a dispersão devidamente representada.

Gráfico 25: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 26: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (geral em porcentagem)

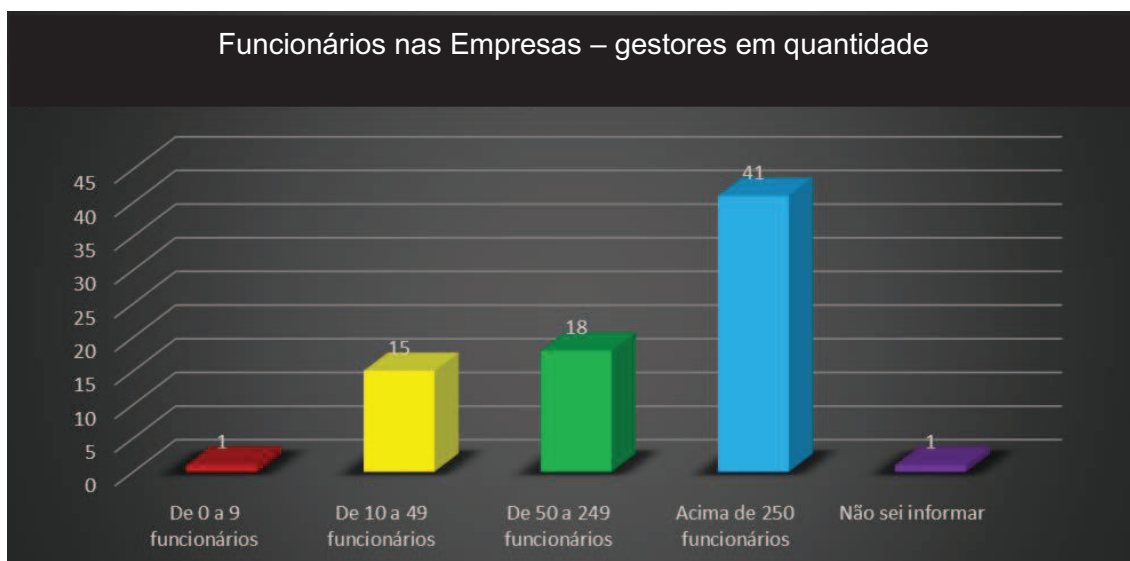


Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem analisados os respondentes com experiência como gestor de Logística, as respostas apresentadas apontam que 41 deles escolheram a categoria acima de 250 funcionários, representando mais da metade do total (53,9%), a categoria de 50 a 249 funcionários foi apontada por 18 profissionais significando 23,5% do total, em seguida apresentou-se a categoria de 10 a 49 funcionários com 15 pessoas e 19,7%, um respondente ficou na categoria de 1 a 9 funcionários representando 1,3% do total, mesmos números daqueles que não sabiam informar o total de funcionários da empresa em que trabalhou como gestor de Logística. Os gráficos 27 e 28 apresentam os resultados da quantidade de funcionários nas empresas em que os gestores trabalham/trabalharam.

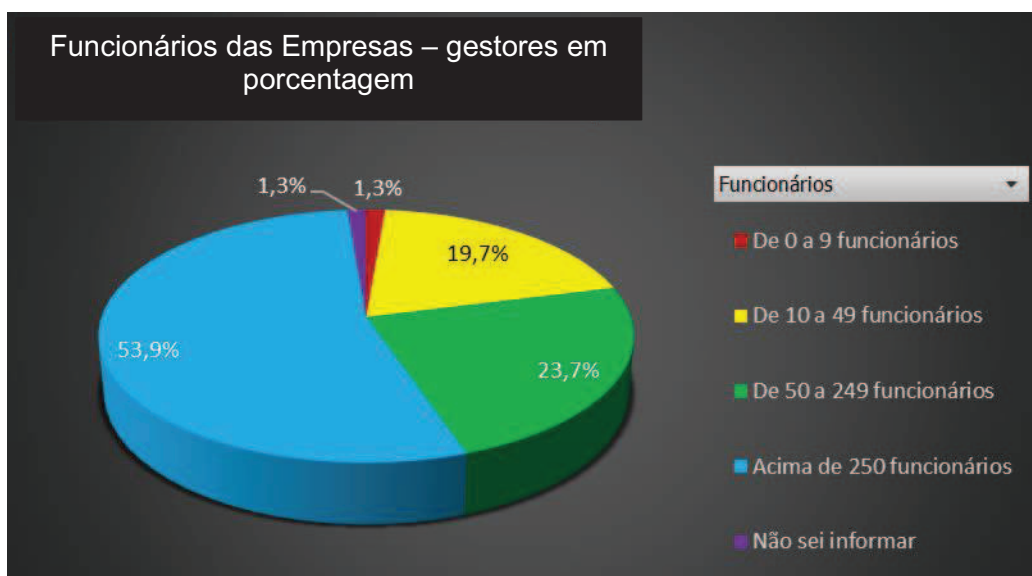


Gráfico 27: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 28: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem)



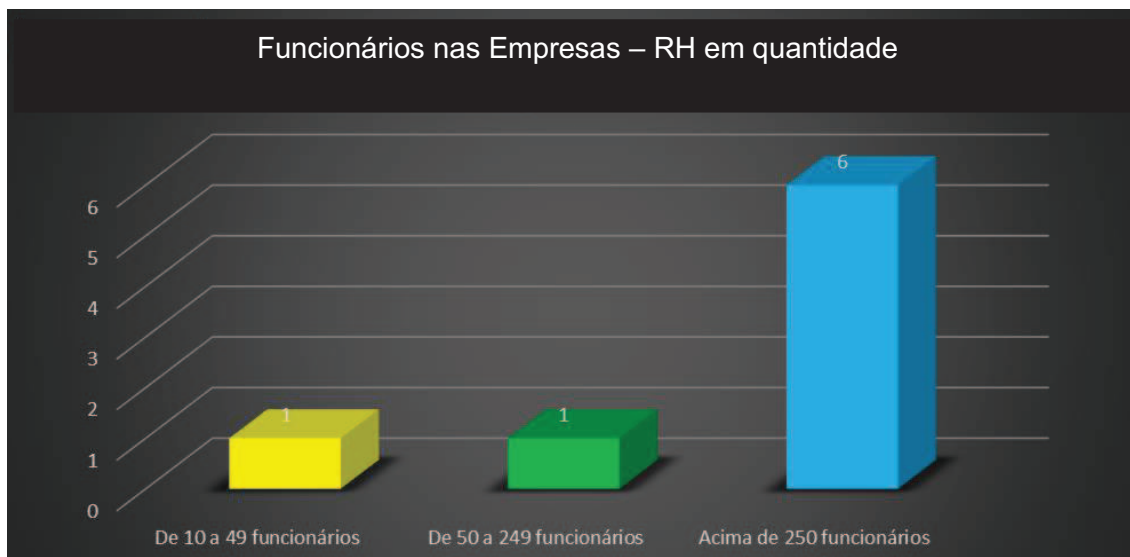
Fonte: Dados da pesquisa

Ao se analisar os dados referentes às empresas nas quais os profissionais de Recursos Humanos trabalham/trabalharam obteve-se como resultado que seis profissionais escolheram a opção Acima de 250 funcionários o que equivale a 75,0% dos profissionais de RH alcançados, os demais se distribuíram por duas categorias com um respondente em cada uma, as categorias foram: De 50 a 249



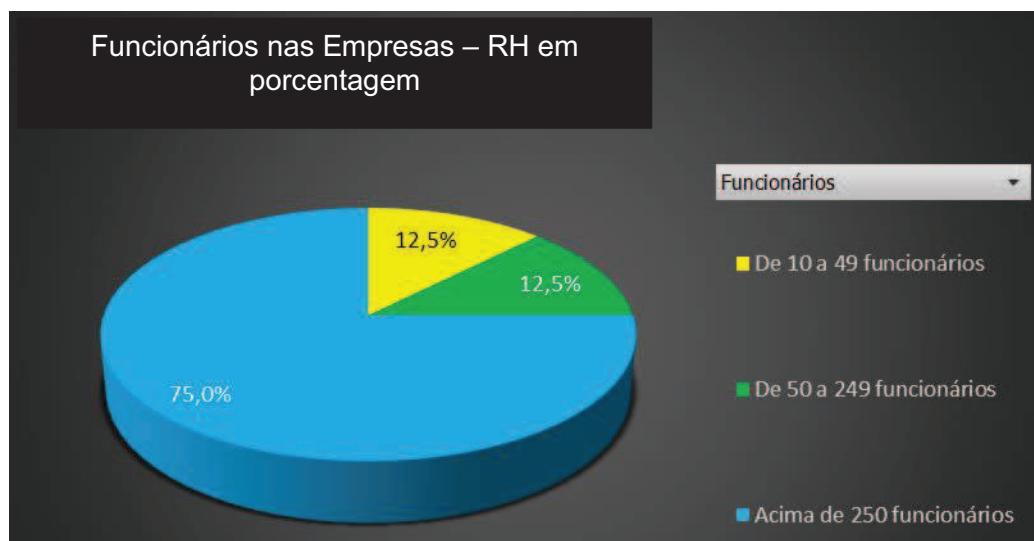
funcionários e de 10 a 49 funcionários, cada uma delas equivalendo a 12,5% do total, como é possível observar nos gráficos 29 e 30.

Gráfico 29: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 30: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)

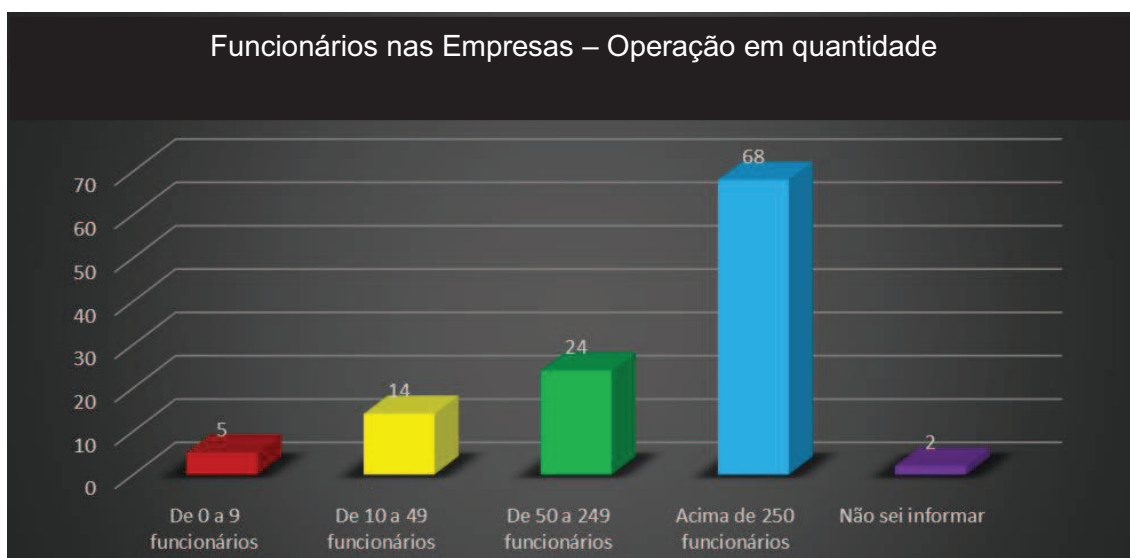


Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos 31 e 32 é evidenciada a dispersão para os profissionais de operação logística, a categoria de empresas com mais de 250 funcionários é a maior com 68 respondentes (60,2%), em seguida tem-se a categoria de 50 a 249

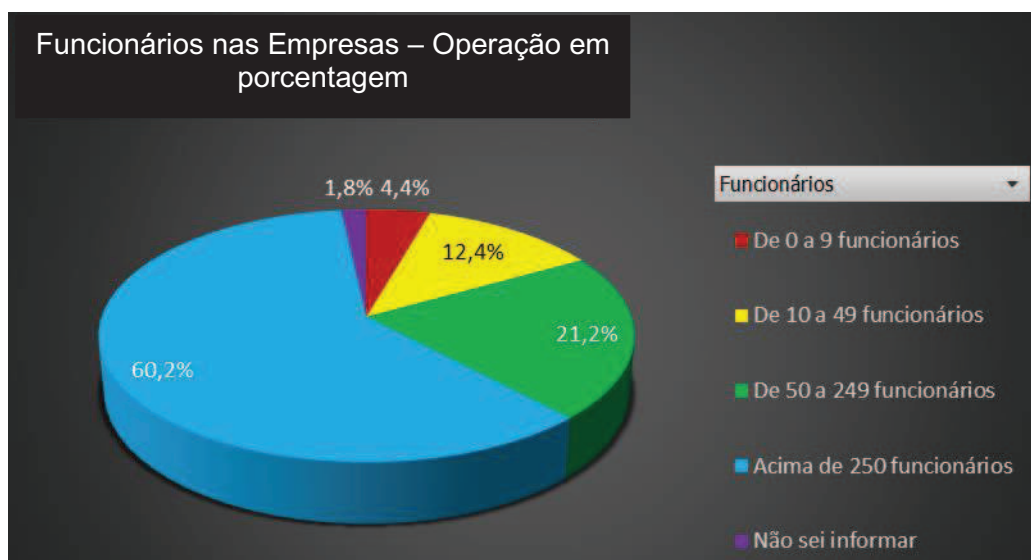
funcionários da qual 24 pessoas fazem parte, equivalendo a 21,2% do total, em terceiro lugar apresenta-se a categoria de 10 a 49 funcionários com 14 respondentes perfazendo 12,4% dos participantes nessa categoria, a categoria de 0 a 9 funcionários obteve cinco respostas e 4,4%. Os respondentes que não sabiam informar a quantidade de funcionários das empresas foram de duas pessoas, atingindo 1,8% do total.

Gráfico 31: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 32: Quantidade de Funcionários nas Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)

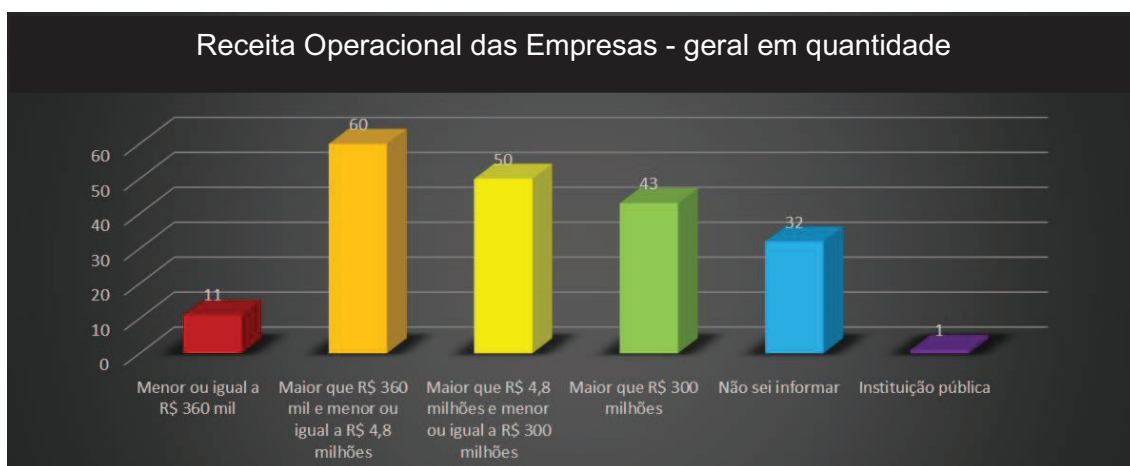


Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.5 Faturamento da Empresa

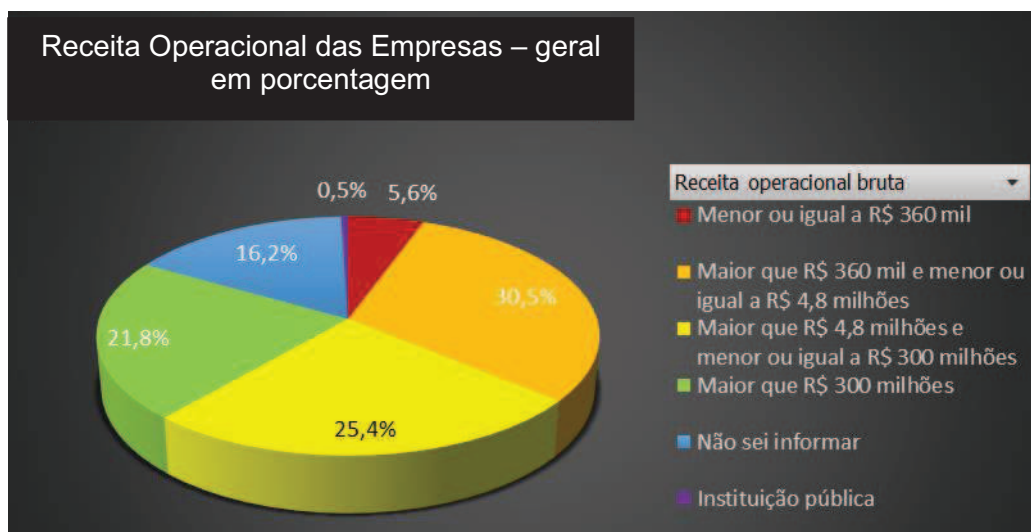
Como critério extra para se entender o tamanho das empresas, perguntou-se aos respondentes qual era a Receita Operacional Bruta das empresas onde os profissionais já atuaram, nos resultados com todos os respondentes, o resultado com maior número de respostas foi maior que 360 mil reais e menor que 4,8 milhões de reais com 60 respondentes e equivalendo a 30,5% do total, em segundo lugar ficou a faixa de 4,8 milhões de reais até 300 milhões de reais com 50 participantes e 25,4% do total, em seguida apresentou-se a faixa maior que 300 milhões de reais com 43 pessoas e 21,8%, a faixa menor ou igual a 360 mil reais obteve 11 respostas (5,6%), o número de profissionais que não souberam informar chegou a 32, apontando um percentual de 16,2%, ainda houve uma resposta de profissional que trabalhou em instituição pública sem fins lucrativos (0,5%). Nos gráficos 33 e 34 os números são apresentados.

Gráfico 33: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

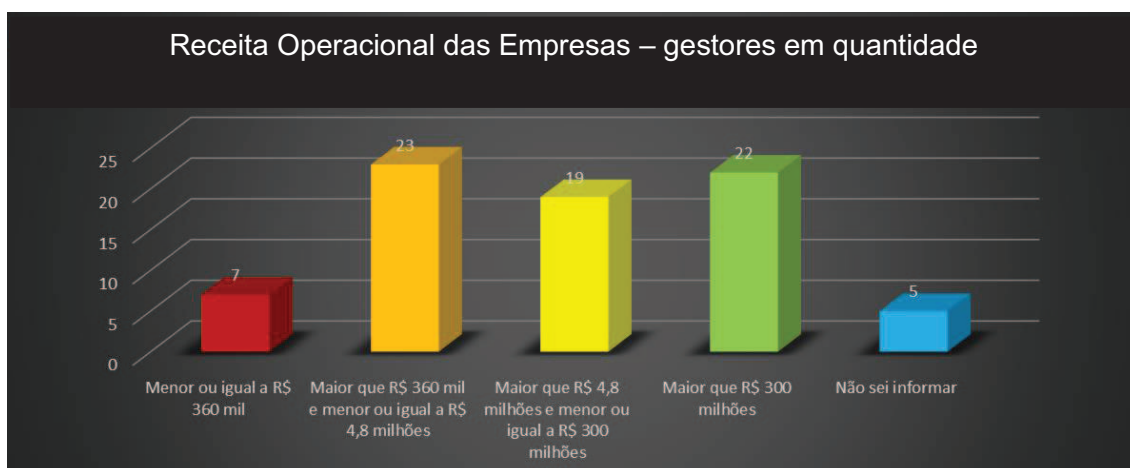
Gráfico 34: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (geral em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

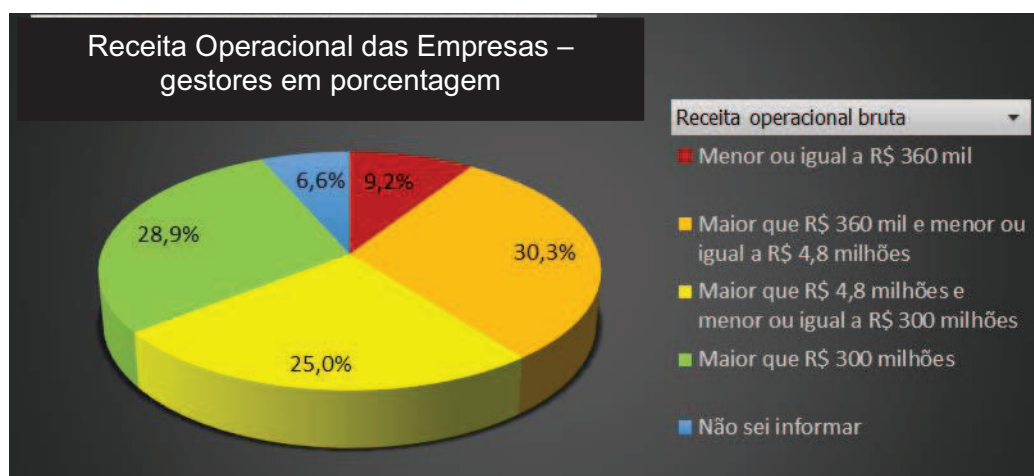
Nos gráficos 35 e 36 as empresas em que os respondentes com experiência como gestor de Logística atuaram são analisadas, é evidenciado que 23 gestores trabalham/trabalharam em empresas com receita operacional entre 360 mil reais e 4,8 milhões de reais, representando 30,3% do total de respostas, 22 participantes escolheram a faixa acima de 300 milhões de reais (28,9%), na terceira colocação ficaram as empresas na faixa de 4,8 milhões de reais a 300 milhões de reais com 19 respondentes e 25% do total, a faixa de empresas com menos de 360 mil reais de receita operacional recebeu 7 respostas (9,2%) e 5 pessoas não souberam informar a receita operacional da empresa em que trabalharam (6,6%).

Gráfico 35: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

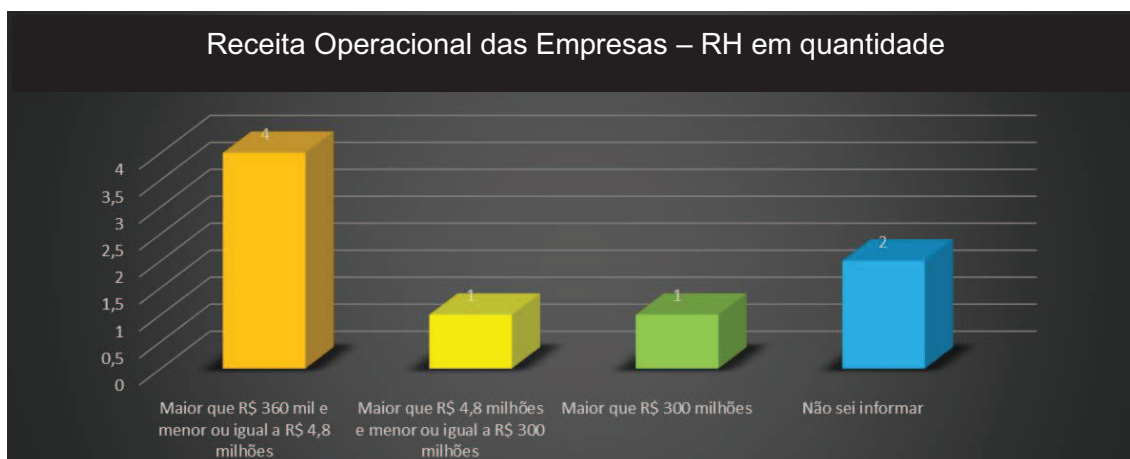
Gráfico 36: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

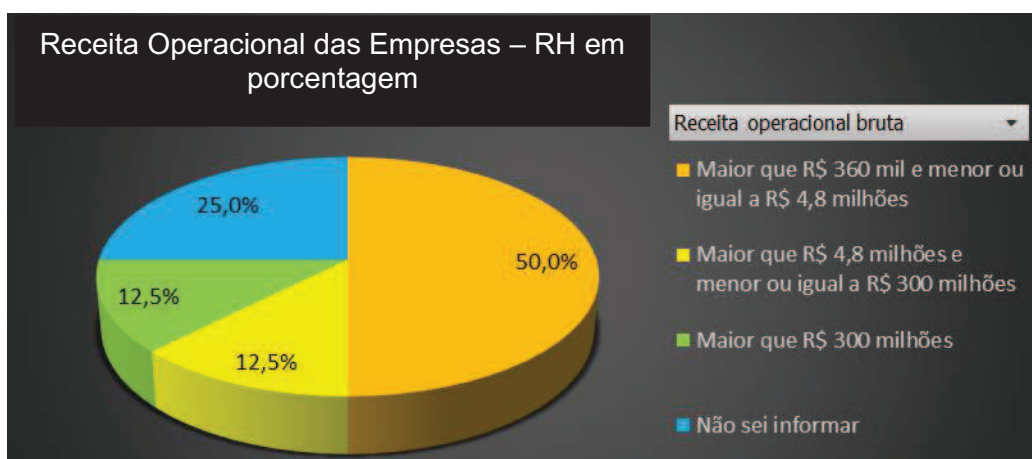
No tocante às empresas nas quais os profissionais de Recursos Humanos trabalham/trabalharam obteve-se como resultado que quatro profissionais escolheram a opção maior que 360 mil reais e abaixo de 4,8 milhões de reais de receita operacional bruto, alcançando 50% dos respondentes, as faixa de receita maior que 4,8 milhões e abaixo de 300 milhões de reais e a faixa maior que 300 milhões receberam uma indicação cada uma (12,5% cada), dois profissionais não souberam informar a receita operacional das empresas (25,0%), nos gráficos 37 e 38 é possível verificar essa distribuição.

Gráfico 37: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 38: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)

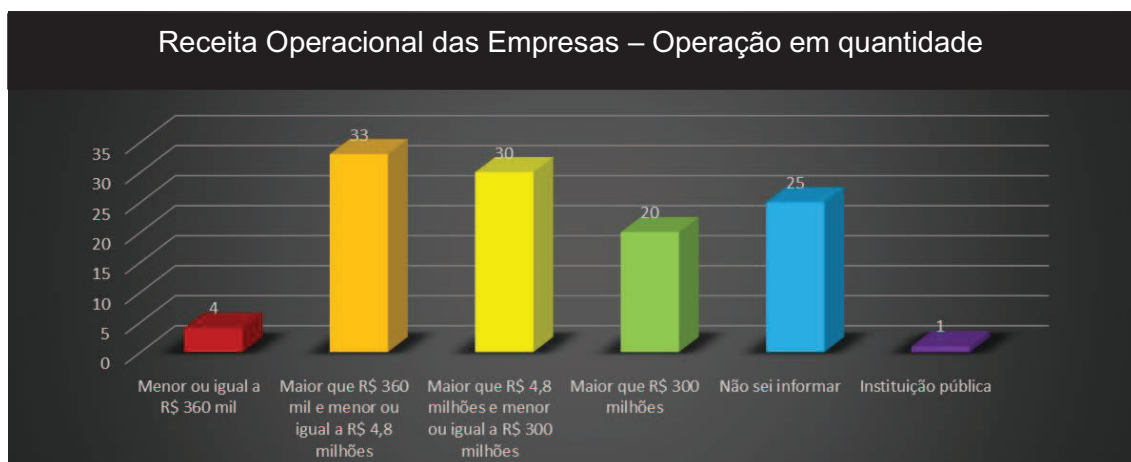


Fonte: Dados da pesquisa

Nos gráficos 39 e 40 é demonstrada a dispersão das respostas dos profissionais de operação logística, a faixa de receita operacional maior que 360 mil reais e menor que 4,8 milhões de reais foi a que concentrou a maior quantidade de respostas com 33 profissionais e 29,2% do total, a segunda faixa com mais respondentes foi a maior que 4,8 milhões de reais e menor que 300 milhões de reais com 30 respostas e 26,5% do total, a terceira faixa mais escolhida foi a maior que 300 milhões de reais com 20 pessoas (17,7%), quatro dos profissionais escolheram receita operacional abaixo de 360 mil reais, A opção não sei informar foi escolhida por 25 respondentes (22,1%) e um respondente trabalhou em instituição pública sem fins lucrativos.

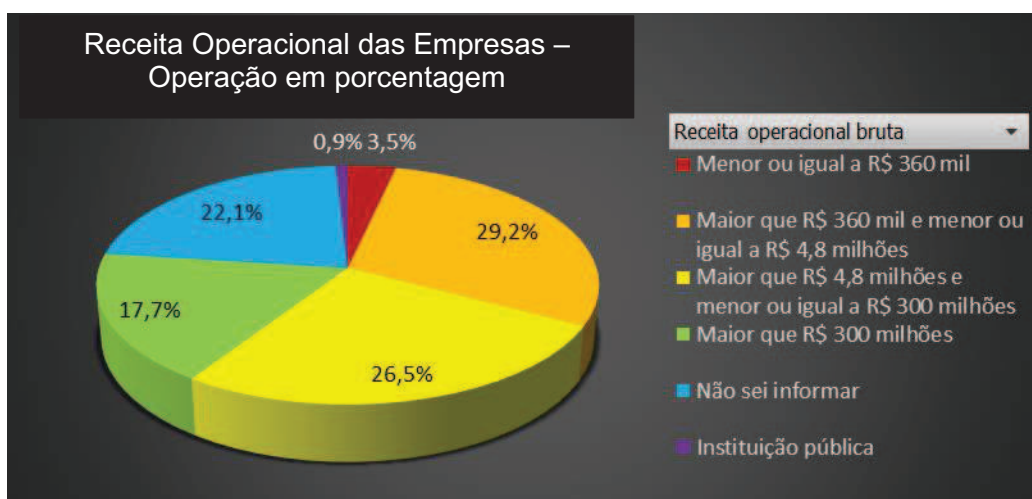


Gráfico 39: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 40: Receita Operacional das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



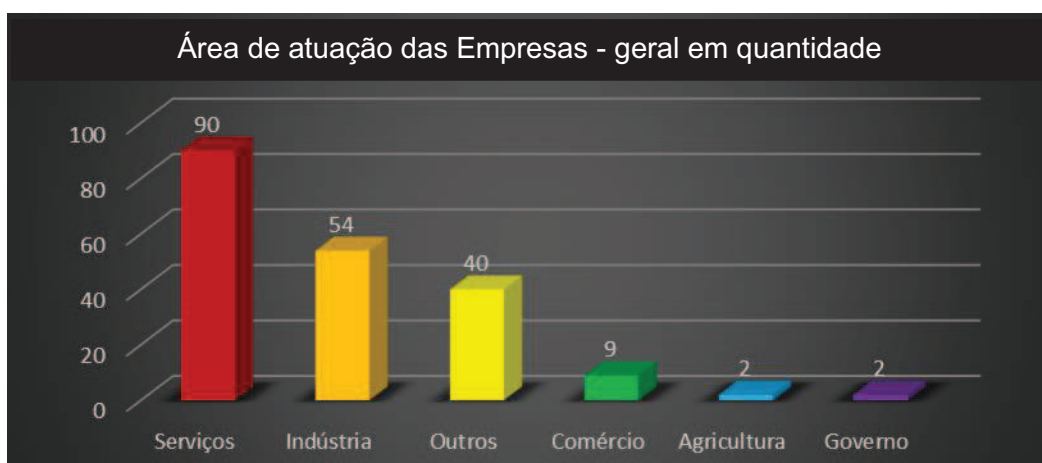
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.6 Área de atuação da Empresa

De acordo com as respostas dos pesquisados as áreas de atuação das empresas foram divididas em: Agricultura, Indústria, Comércio, Serviços, governo e Outros, de acordo com o perfil de empresas esperadas (vide página 72). Na visão geral um total de 90 profissionais responderam que a empresa atua em atividades que podem ser consideradas como Serviços, o que representa 45,7% do total de respostas, a segunda área com mais respostas foi indústria

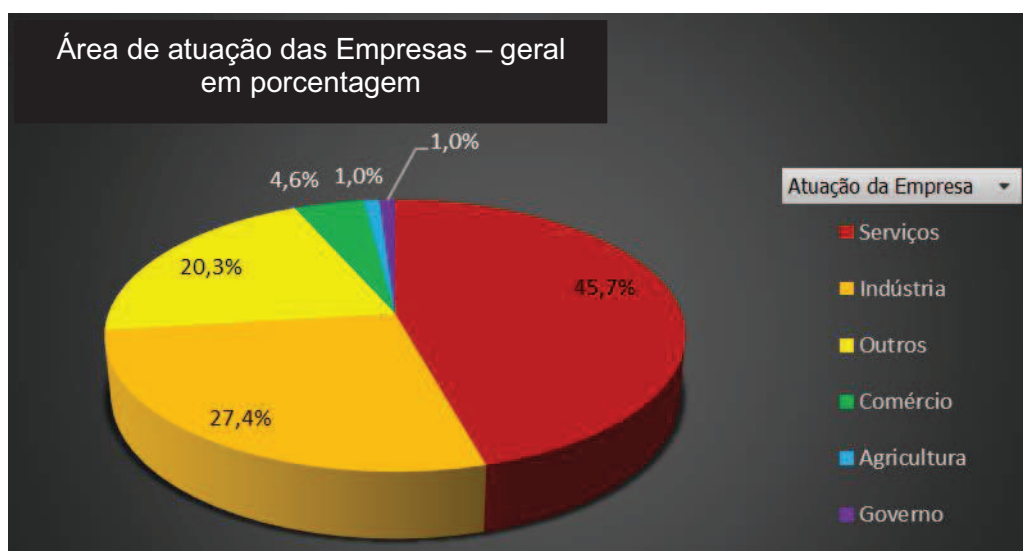
com 54 respostas e 27,4% do total, em seguida a categoria outros alcançou 40 respostas e 20,3% do total, as demais categorias obtiveram juntas 13 respostas ou 6,6% do total de respostas. Nos gráficos 41 e 42 as respostas encontram representação.

Gráfico 41: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 42: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (geral em porcentagem)



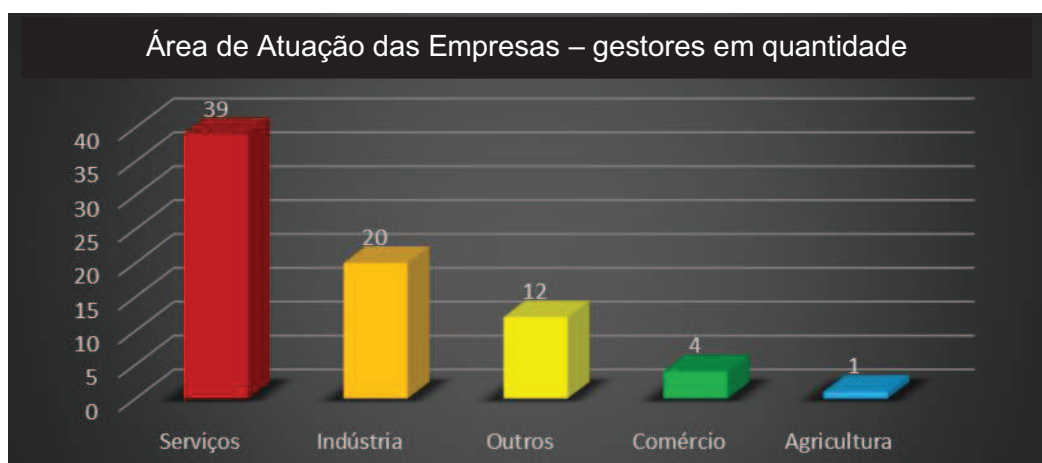
Fonte: Dados da pesquisa

São representadas nos gráficos 43 e 44 as áreas de atuação das empresas em que os respondentes com experiência como gestor de Logística atuaram, distingue-se que 39 respondentes (51,3%) afirmaram como área de



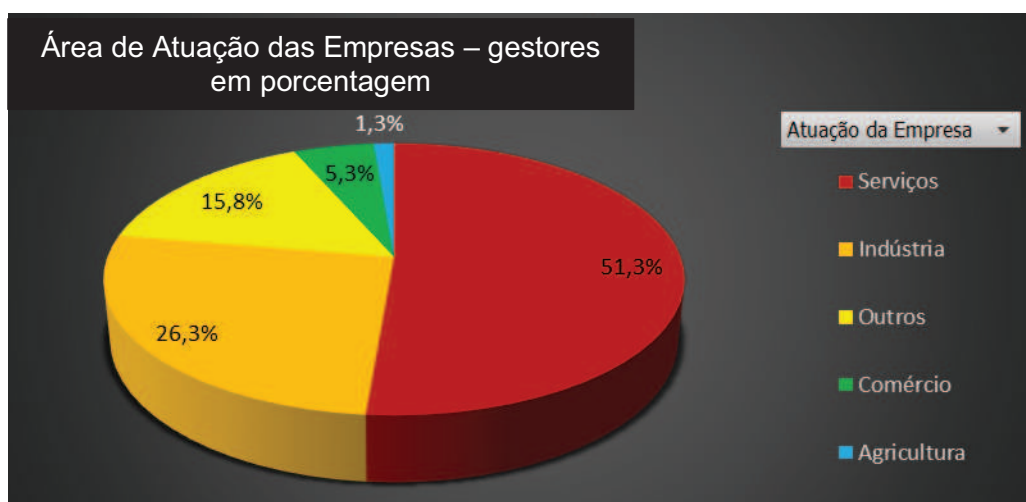
atuação das empresas, os serviços. A indústria foi asserção de 20 profissionais (26,3%), foram obtidas 12 respostas enquadradas como outros, atingindo 15,8% do total, as respostas enquadradas como comércio, alcançaram 4 respostas (5,3%) e uma resposta foi enquadrada como Agricultura (1,3%).

Gráfico 43: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (gestores em quantidade)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 44: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (gestores em porcentagem)

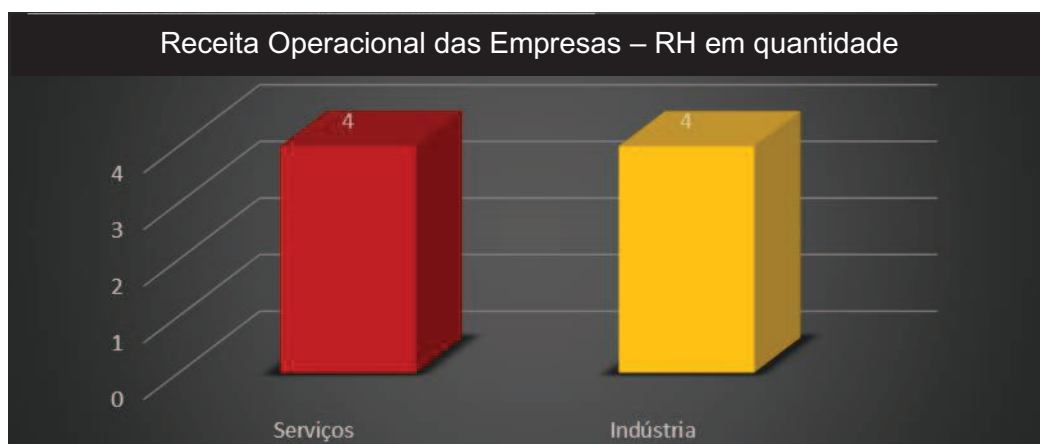


Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação referente às empresas nas quais os profissionais de Recursos Humanos trabalham/trabalharam (gráficos 45 e 46) percebe-se como resultado que quatro profissionais sinalizaram trabalhar em Serviços e outros quatro sinalizaram trabalha em indústrias, ficando o percentual de 50% para

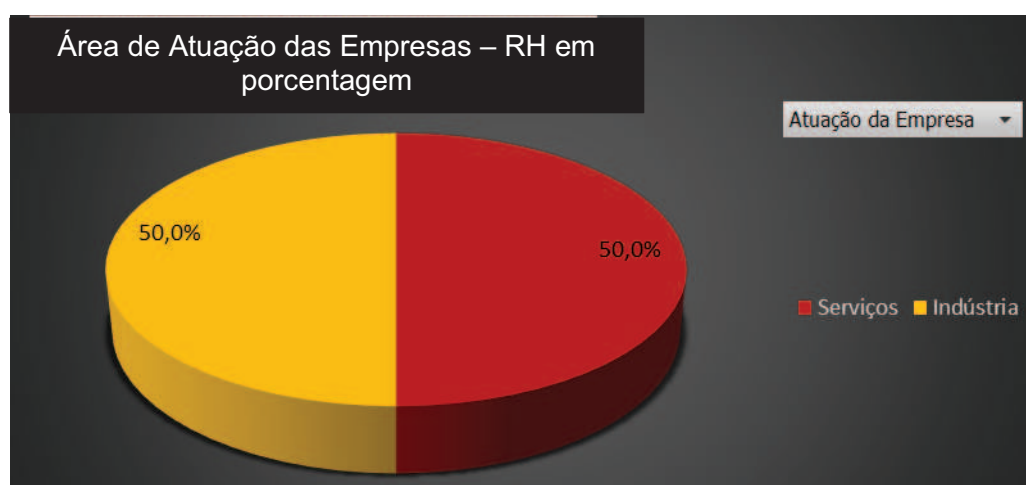
cada uma dessas áreas.

Gráfico 45: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

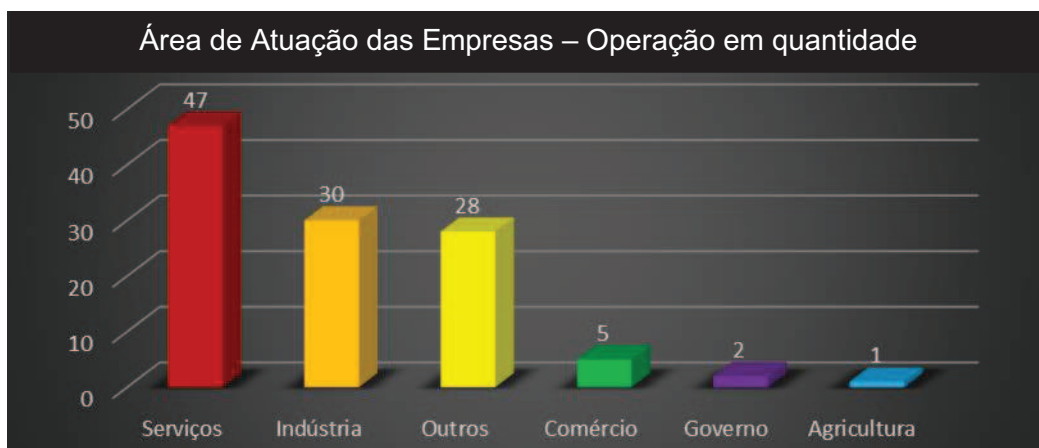
Gráfico 46: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

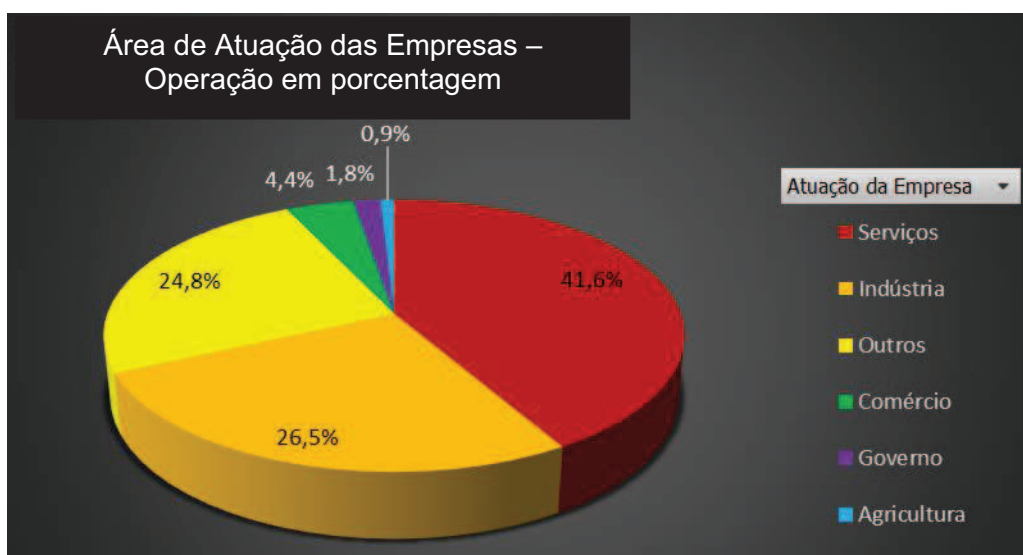
Nos gráficos 47 e 48 a distribuição das respostas dos profissionais de operação logística é apresentada, a área com maior representatividade é a de Serviços com 47 respondentes e 41,5% de representatividade geral, em seguida a indústria é marcada por 30 dos profissionais (26,5%), as áreas enquadradas como outros alcançou 28 respostas (24,8%) e as demais áreas juntas ficaram com 8 escolhas, representando 7,1% do total de profissionais de operação logística.

Gráfico 47: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 48: Área de atuação das Empresas dos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

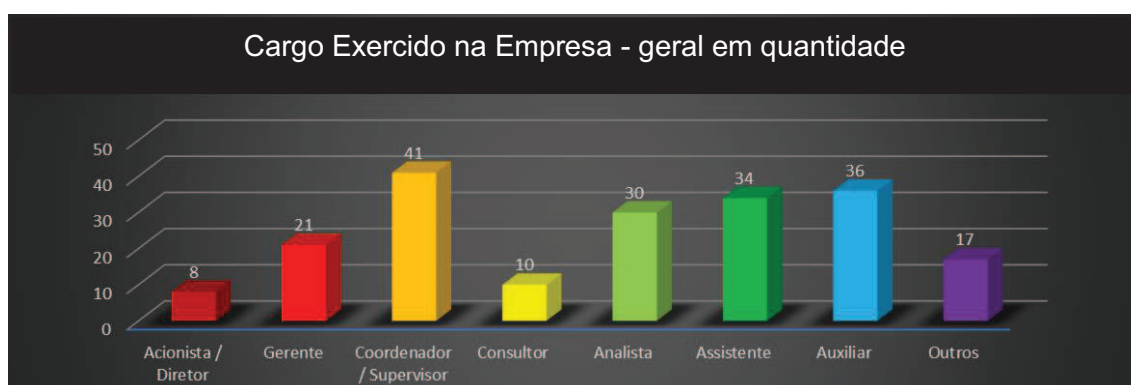
### 3.1.7 Cargo ocupado na Empresa

Os respondentes também identificaram os seus cargos na empresa a qual foi referência para a pesquisa, as respostas foram enquadradas nos seguintes cargos: Acionista/Diretor; Gerente; Coordenador/Supervisor; Consultor; Analista; Assistente; Auxiliar e Outros.

Nos gráficos 49 e 50 é possível observar a distribuição dos cargos de

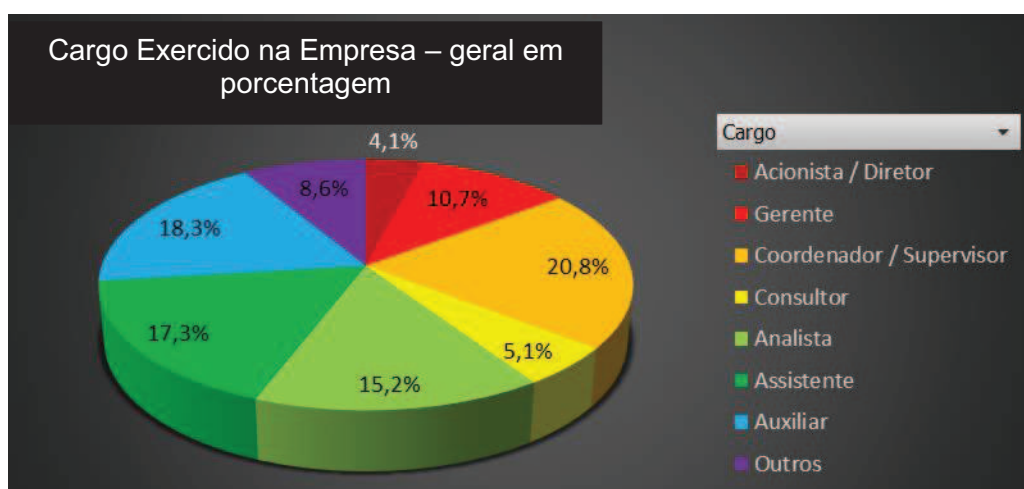
todos os respondentes (visão geral), em ordem decrescente por quantidade de respostas o cargo com mais respostas foi o de Coordenador/Supervisor, alcançando 41 profissionais (20,8%), em seguida tem-se o cargo de Auxiliar (cargos com atividades manuais como operador de empilhadeira, estagiários, aprendizes e auxiliares administrativos) com 36 respostas equivalendo a 18,3% do total geral, o terceiro cargo mais escolhido foi o de Assistente com 34 respondentes e 17,3% do total, o cargo de Analista foi a escolha de 30 pessoas (15,2%), no cargo de gerente obteve-se 21 respostas (10,7%), oito dos respondentes optaram por Acionista/Diretor como cargo na empresa, equivalendo a 4,1%. Outros cargos receberam um total de 17 respostas, compreendendo 8,6% das respostas.

Gráfico 49: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (geral)



Fonte: Dados da pesquisa

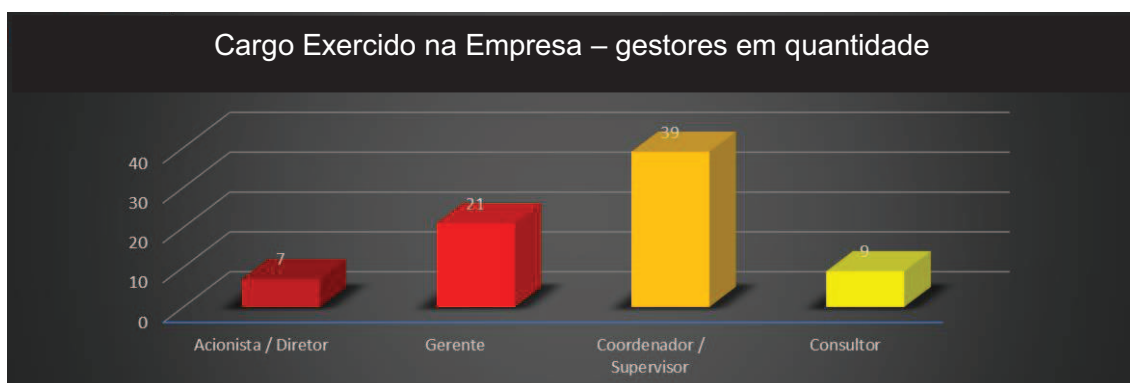
Gráfico 50: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (geral em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

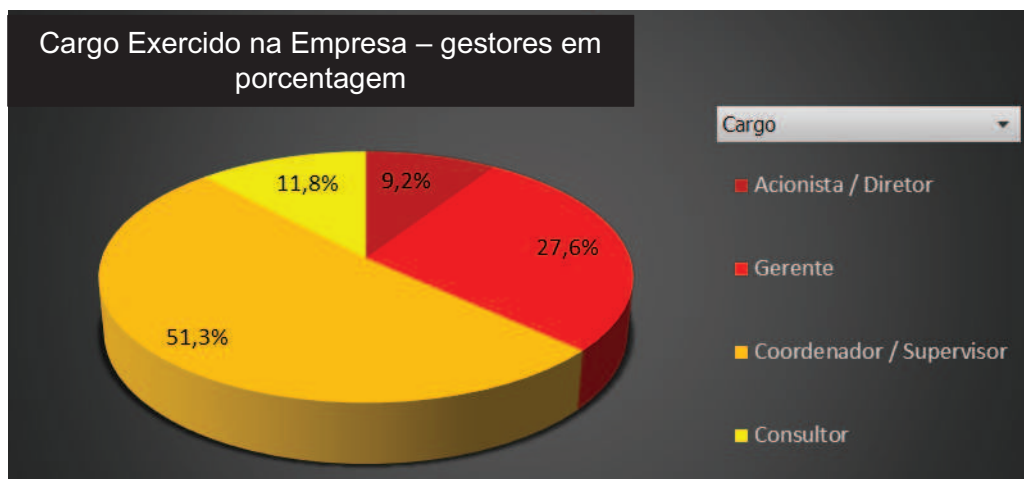
Os cargos exercidos pelos gestores de Logística estão distribuídos nos gráficos 51 e 52, a categoria Coordenador/Supervisor foi a escolhida por 39 respondentes, equivalendo a 51,3% do total de gestores de Logística, em seguida tem-se os Gerentes com 21 profissionais (27,6%), o cargo de Consultor foi a escolha de 9 pessoas (11,8%) e sete pessoas se afirmaram como Acionista/Diretor, sendo proporcionalmente 9,2% do total.

Gráfico 51: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (gestores)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 52: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (gestores em porcentagem)

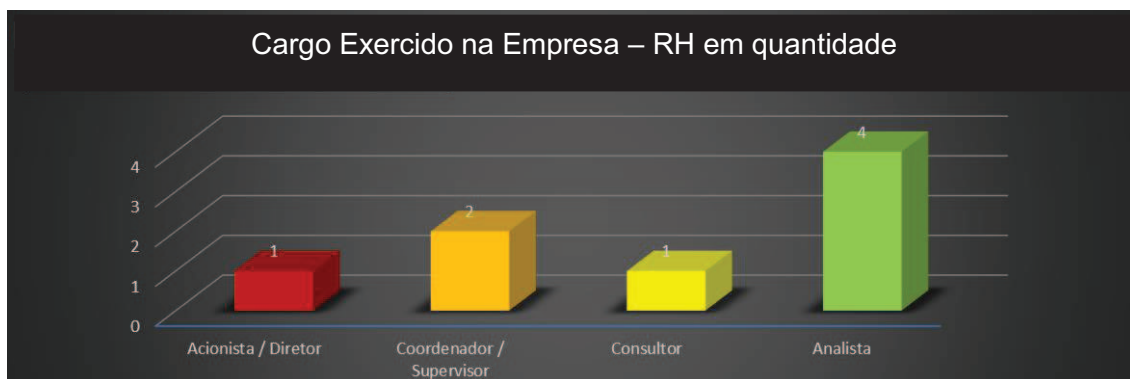


Fonte: Dados da pesquisa

Referente aos profissionais de Recursos Humanos que já assessoraram áreas de Logística, a análise dos gráficos 53 e 54 demonstra que o cargo de Analista foi o escolhido por 4 profissionais, representando assim 50,0% desses respondentes, o cargo de Coordenador/Supervisor foi a opção de 2 pesquisados

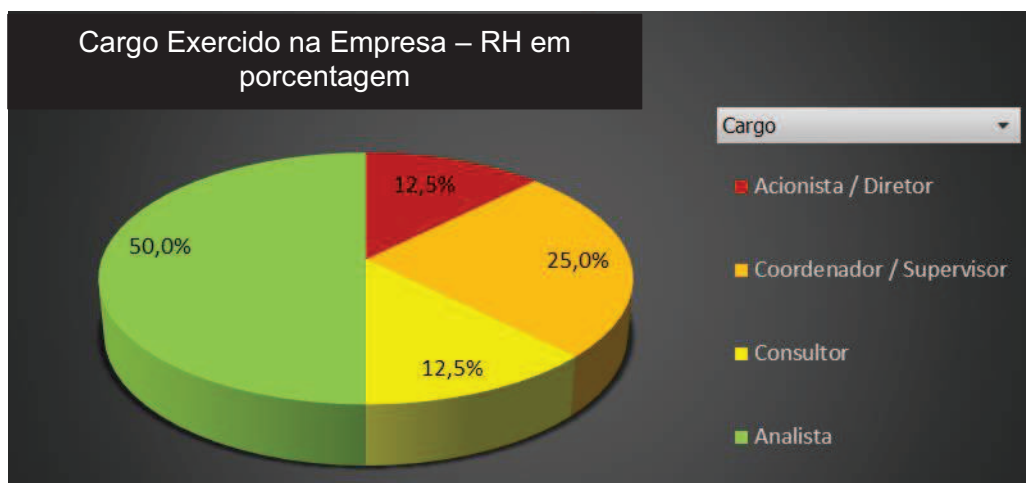
(25,0%), os cargos de Acionista/Diretor e Consultor foi a seleção de um profissional cada, equivalendo a 12,5% para cada um.

Gráfico 53: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (profissionais de RH)



Fonte: Dados da pesquisa

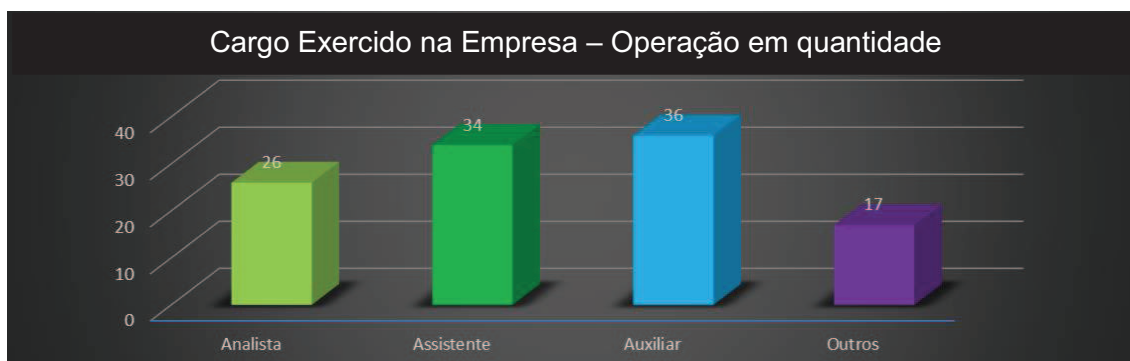
Gráfico 54: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (profissionais de RH em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

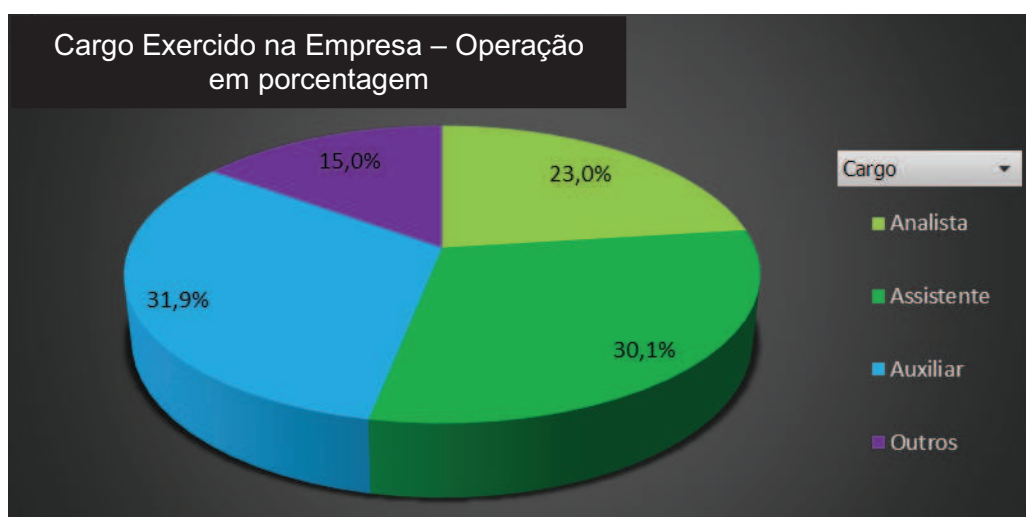
A organização das respostas dos profissionais de operação logística é apresentada nos gráficos 55 e 56, com maior expressão encontra-se o cargo de Auxiliar com 36 designações e 31,9% de representação sobre o total destes profissionais, o cargo de Assistente foi a seleção de 34 respondentes (30,1%), em seguida o cargo com maior escolha foi o de Analista com 26 pesquisados e 23% do total, outros cargos exercidos pelos profissionais de operação obtiveram 17 respostas, equivalendo a um total de 15,0% das respostas.

Gráfico 55: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (demais profissionais de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 56: Cargo exercido na Empresa pelos Respondentes (demais profissionais de Logística em porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

### 3.2 Participação das áreas na definição da Estratégia Corporativa

A importância da estratégia corporativa para as empresas, sua relação com o desenvolvimento das competências e a gestão de pessoas é ressaltada por diversos autores como Fleury e Fleury (2001) ao relacionar a competência organizacional da empresa com a geração de lucro e vantagem competitiva para a empresa, também por Vilas Boas e Andrade (2009) que afirmam que a estratégia organizacional define como cada organização irá interagir com o ambiente empresarial, Fernandes (2013), declarando que a definição de



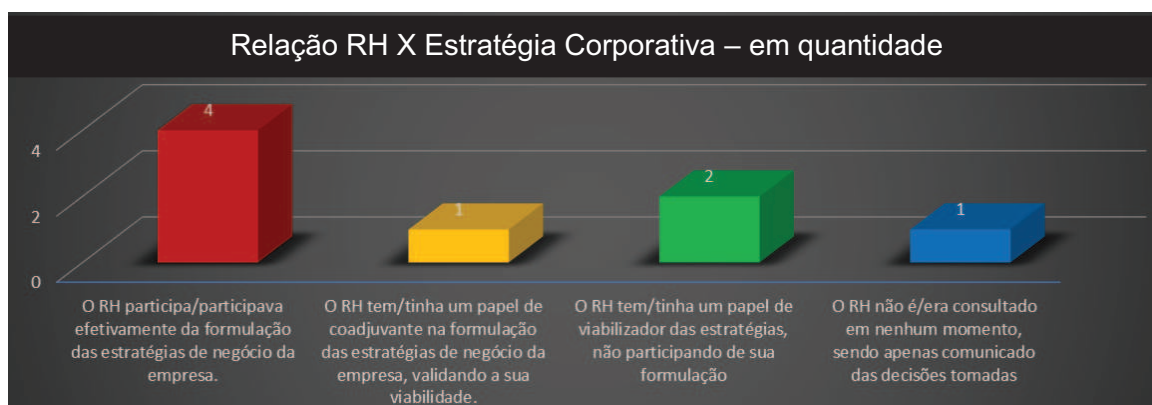
competências críticas para viabilizar a estratégia organizacional é a base da gestão de pessoas.

De forma a identificar a participação das áreas de Recursos Humanos e Logística na elaboração das estratégias empresariais e de gestão de pessoas, o público pesquisado foi questionado sobre a atuação dessas áreas.

### 3.2.1 Área de Recursos Humanos e Estratégia Corporativa

Ao se questionar os profissionais de Recursos Humanos sobre a participação da área na formulação das estratégias de negócios da empresa, metade (50,0%) dos respondentes (quatro) percebiam uma participação efetiva da área na formulação das estratégias de negócio, um dos pesquisados (12,5%) alegou que o RH tinha um papel de coadjuvante na formulação das estratégias de negócios da empresa, validando a sua viabilidade, dois profissionais (25,0%) indicaram que a área de RH tinha o papel de viabilizar as estratégias, sem participar de sua formulação e um deles constatou que a área de R.H não era consultada na formulação das estratégias de negócios da empresa, sendo apenas comunicada sobre as decisões tomadas. Nos gráficos 57 e 58 são apresentados esses resultados.

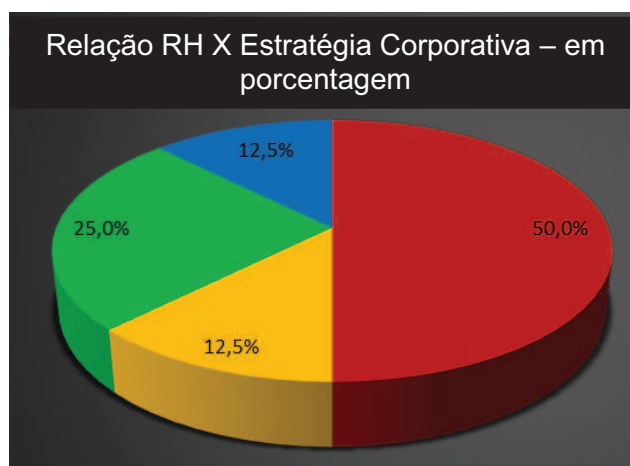
Gráfico 57: Relação entre RH e a estratégia corporativa (quantidade)



Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 58: Relação entre RH e a estratégia corporativa (porcentagem)

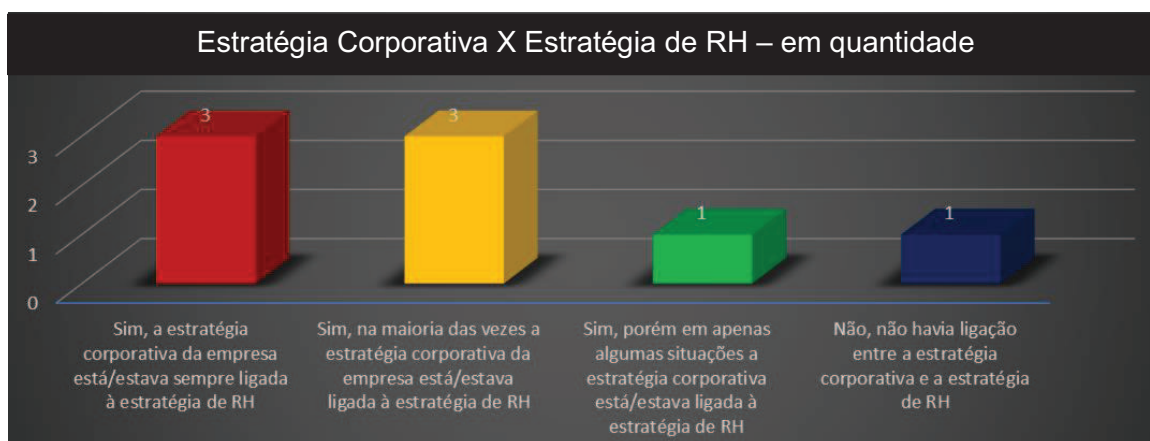


Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais de RH consultados (8) tinham em maioria sua atuação voltada para empresas com mais de 250 funcionários, assim uma análise por tamanho da empresa não encontra fundamentos nos dados pesquisados.

Espera-se que as estratégias de cada área reflitam a estratégia corporativa da empresa, assim foi questionado para o público de profissionais de RH, qual era a relação entre a estratégia de RH e a estratégia Corporativa, identificou-se que três dos respondentes percebiam que a estratégia corporativa da empresa estava sempre ligada a estratégia de R.H (37,5%), outros três profissionais indicaram que na maioria das vezes a estratégia corporativa estava ligada às estratégias de RH (37,5%), os outros dois indicados indicaram opções diferentes ficando um com a opção de que em apenas algumas situações a estratégia corporativa estava ligada à estratégia de RH (12,5%) e o outro com a opção de que não havia nenhuma ligação entre a estratégia corporativa e a estratégia de RH (Gráficos 59 e 60)

Gráfico 59: Estratégia Corporativa X Estratégia de RH (quantidade)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 60: Estratégia Corporativa X Estratégia de RH (porcentagem)

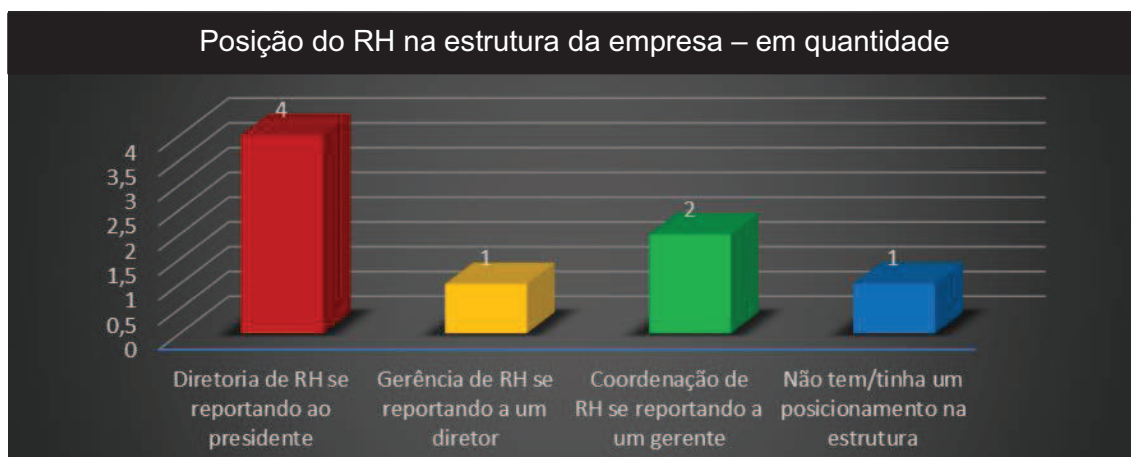


Fonte: Dados da pesquisa

Um estudo de como o departamento de RH da empresa é formado e sua posição na estrutura da empresa é útil para identificar a importância relativa da área segundo a empresa, os profissionais de RH foram questionados sobre o posicionamento da área na estrutura organizacional da empresa, os resultados estão nos gráficos 61 e 62, demonstrando que na metade dos casos (50%) com um total de quatro respostas, existe uma diretoria de RH se reportando ao presidente da empresa, em um caso (12,5%) tem-se a gerência de RH subordinada a um Diretor, ainda há 2 profissionais (25,0%) relatando que em suas empresas a estrutura era de uma Coordenação de RH se reportando a um Gerente, e por fim uma empresa em que a área de RH não tinha um posicionamento definido na estrutura da empresa, justamente a empresa com o

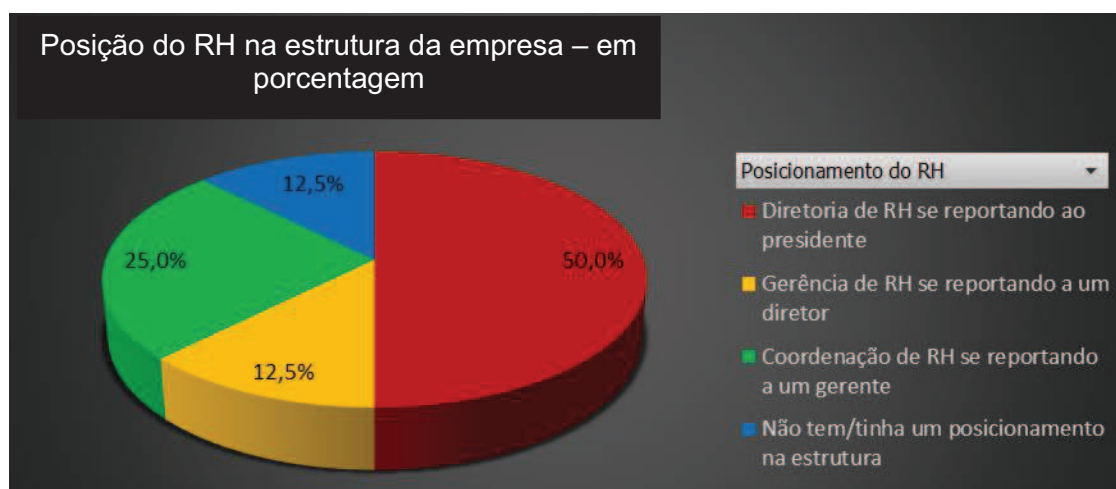
menor número de funcionários dentre os profissionais pesquisados, na faixa de 10 a 49 funcionários.

Gráfico 61: Posição do RH na estrutura da empresa (quantidade)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 62: Posição do RH na estrutura da empresa (porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

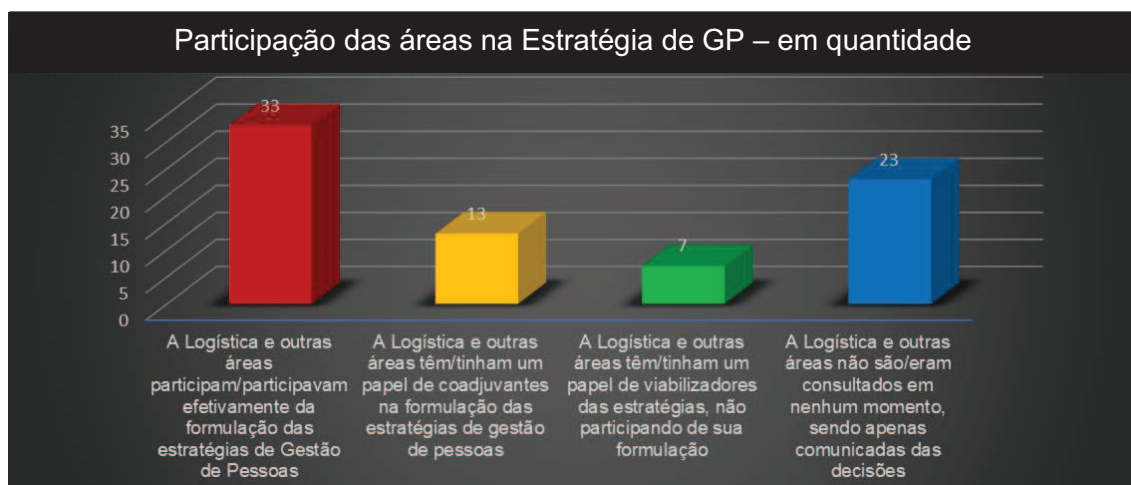
### 3.2.2 Área de Logística e a estratégia de Gestão de pessoas do RH

A participação dos diversos setores da empresa na definição de uma estratégia adequada para a Gestão de Pessoas (GP), pode ser fundamental para se alcançar uma diferenciação frente aos concorrentes. Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam que na etapa 4 do funcionamento da gestão por competências,

é necessário identificar as competências que a organização e seus funcionários devem possuir, as que eles possuem e o *gap* entre elas, na etapa 5 é feito o planejamento de ações de gestão de pessoas. Nesses dois momentos uma relação estreita entre as áreas em geral a de Recursos Humanos, se mostra positiva e essencial.

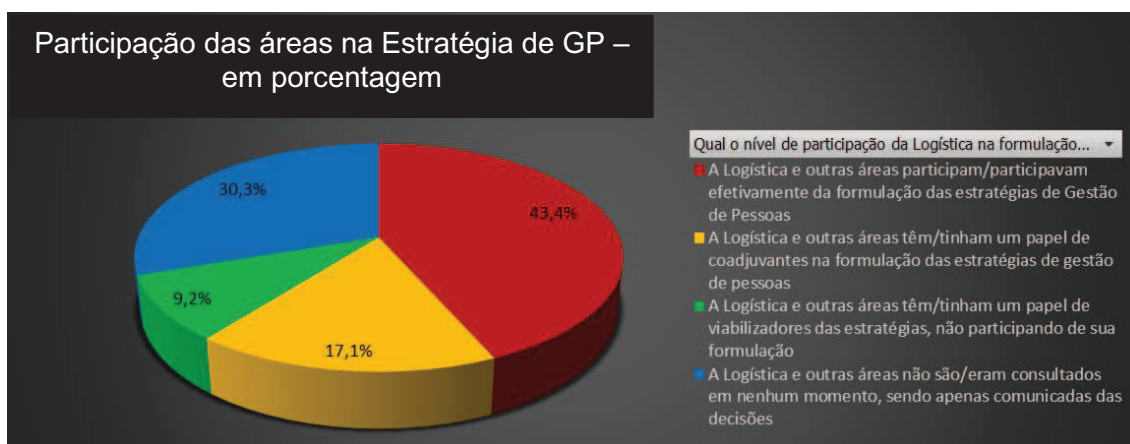
Os gestores de Logística foram questionados sobre a relação entre RH, logística e outras áreas, na opinião de 33 deles (43,4%) a Logística e outras áreas participavam efetivamente da formulação das estratégias de Gestão de pessoas, em contrapartida 23 (30,3%) percebiam a Logística e outras áreas não sendo consultadas em nenhum momento, apenas sendo comunicadas das decisões, para 13 (17,1%) dos gestores a Logística e outras áreas tinham papel de coadjuvantes na formulação de estratégias de gestão de pessoas e sete (9,2%) profissionais entendiam que a Logística e outras áreas tinham papel de viabilizadores das estratégias, mas não participando de sua formulação, conforme os gráficos 63 e 64 demonstram.

Gráfico 63: Participação das áreas na Estratégia de GP (quantidade)



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 64: Participação das áreas na Estratégia de GP (porcentagem)



Fonte: Dados da pesquisa

Uma verificação importante é o tamanho da empresa comparado com a participação das áreas na formulação das estratégias de Gestão de Pessoas. Junto a área de Recursos Humanos, conforme apresentado na tabela 01, quanto maior o tamanho da empresa, maior também a participação das áreas na formulação da estratégia referida em contrapartida quanto maior o tamanho das empresas também se reduz a quantidade de profissionais que informam que as respectivas áreas não eram consultadas em nenhum momento, sendo apenas comunicadas das decisões referentes às estratégias de Gestão de Pessoas.

Não foi considerada para a formulação da tabela 01, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários pois houve apenas um respondente nessa categoria, também foi desconsiderada a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. O total de respostas consideradas na tabela 01 foi de 74, sendo 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 respostas na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 na faixa acima de 250 funcionários.

Tabela 01: Participação das áreas na Formulação de Estratégias de G.P

<b>Tamanho</b>	<b>Tipo de Participação</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Participação efetiva	26,7%
	Papel de Coadjuvante	20,0%
	Viabilizador, mas sem participação na formulação	13,3%
	Apenas comunicada das decisões	40,0%
De 50 a 249	Participação efetiva	38,9%
	Papel de Coadjuvante	22,2%
	Viabilizador, mas sem participação na formulação	5,6%
	Apenas comunicada das decisões	33,3%
Acima de 250 funcionários	Participação efetiva	51,2%
	Papel de Coadjuvante	14,5%
	Viabilizador, mas sem participação na formulação	9,8%
	Apenas comunicada das decisões	24,4%

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3 Gestão do Conhecimento

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), existem quatro modos diferentes de criação do conhecimento, deduzidos da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, são eles: A Socialização; A Externalização; A internalização e A Combinação.

Os profissionais de Recursos Humanos e os gestores de Logística foram questionados sobre o uso da Gestão do Conhecimento pelas empresas nas quais eles trabalharam, esses modos de criação de conhecimento foram resumidos para evitar interpretação errôneas por falta de compreensão dos conceitos.

No quadro 10 são apresentados os modos de conversão do conhecimento

e a forma resumida apresentada na pesquisa para os respondentes.

Quadro 10: Modos de conversão do conhecimento

<b>Conceito</b>	<b>Explicação</b>
Socialização	Compartilhamento de experiências, com o uso da observação, da imitação e da prática acompanhada.
Externalização	Colocar em procedimentos, manuais e outras formas explícitas o conhecimento acumulado nas funções.
Combinação	Criação de novos procedimento e manuais (formas de trabalho explícitas) a partir do estudo e junção de procedimentos e manuais já em uso.
Internalização	Treinamento formal de pessoal nos procedimentos existentes.

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Takeuchi e Nonaka (2008) ainda expõe as cinco fases que o modelo ideal do processo de criação do conhecimento organizacional possui, os profissionais de RH e os gestores de Logística responderam a uma questão sobre essas fases com a finalidade de se identificar se as empresas se utilizam desse modelo e em qual profundidade.

As cinco fases descritas por Takeuchi e Nonaka (2008) foram, assim como foi feito com os modos de conversão de conhecimento, resumidas para um melhor entendimento do público alvo. No quadro 11 são apresentadas as cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional e suas formas resumidas utilizadas na pesquisa.

Quadro 11: Fases de criação do conhecimento

<b>Fase</b>	<b>Explicação</b>
1 - Compartilhamento do conhecimento tácito	Compartilhamento do conhecimento das pessoas.
2 - Criação dos conceitos	Criação de conceitos e formas de trabalho a partir dos conhecimentos individuais/formas de trabalho.



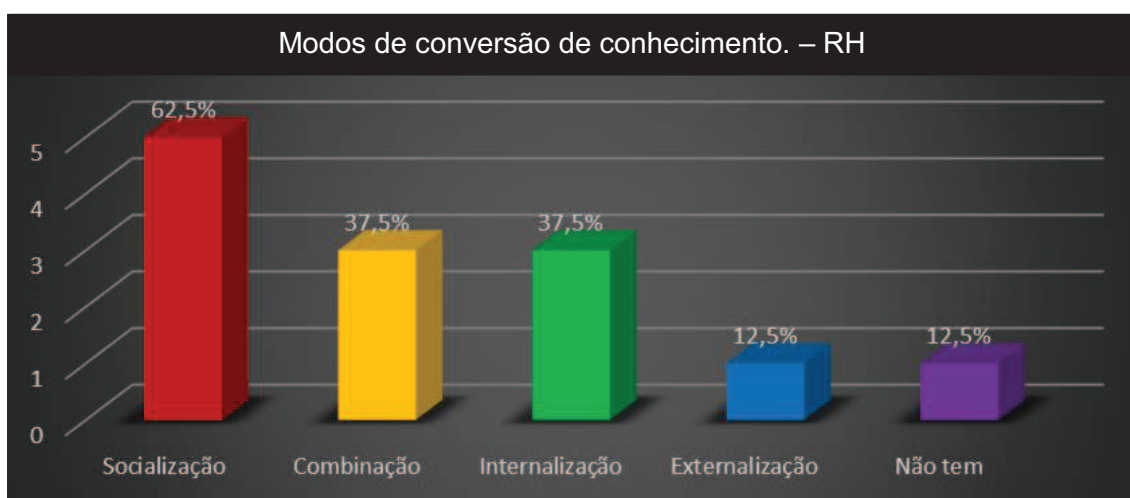
3 - Justificação dos conceitos	Verificação do conceito criado e decisão de se criar um procedimento/manual com esse conceito/forma de trabalho
4 - Construção de um arquétipo	Converter em padrão de trabalho e treinamento dos demais funcionários.
5 - Nivelção do Conhecimento	

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

### 3.3.1 A visão dos profissionais de RH sobre o uso da Gestão do Conhecimento.

Na análise das respostas dos profissionais de RH sobre os modos de conversão do conhecimento (gráfico 65), identificou-se que nenhuma das empresas faz uso de todos os quatro modos de conversão do conhecimento, sendo a Socialização o mais comum, identificado por cinco profissionais (62,5%), em seguida como modo mais utilizado em três empresas (37,5%), ficaram a Internalização e a Combinação, a Externalização foi explicitada uma única vez (12,5%), e um dos pesquisados (12,5%) apontou que na empresa em que ele se baseou para as respostas não havia nenhum tipo de processo de gestão do conhecimento.

Gráfico 65: Modos de Conversão de Conhecimento - Profissionais de RH



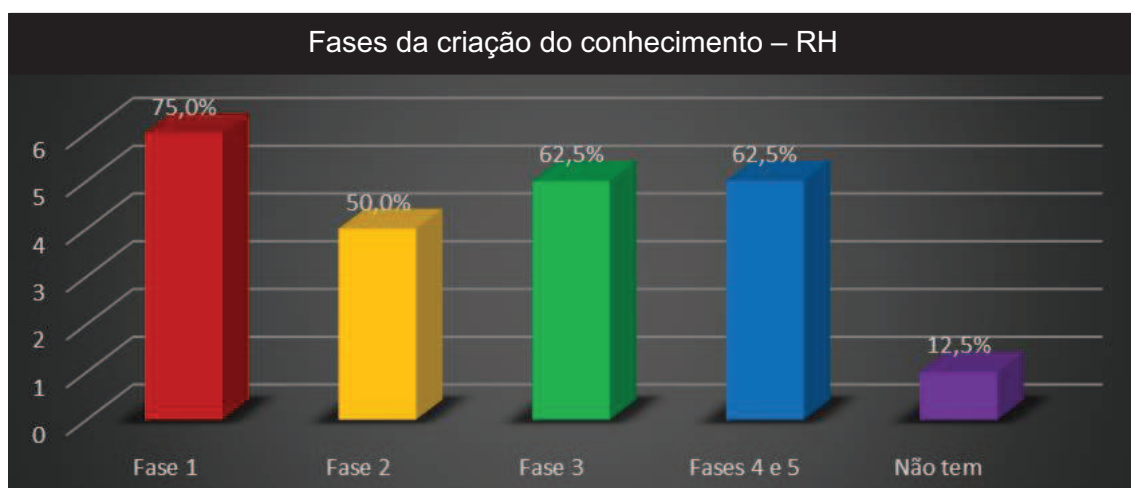
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à utilização das fases que o modelo ideal de criação do



conhecimento organizacional possui, pelas empresas, os profissionais de RH responderam que duas das empresas fazem os processos que correspondem a todas as cinco fases (25%), e uma empresa não tinha processos equivalentes a nenhuma das fases (12,5%). Quanto a análise individual das fases (gráfico 66), a fase 1 (Compartilhamento do conhecimento tácito) é encontrada em seis empresas, perfazendo 75% do total, a fase 2 (Criação dos conceitos) é citada por quatro profissionais e corresponde a 50% do total, a fase 3 (Justificativa de um arquétipo) é observada em cinco empresas o que condiz com 62,5% do total, já as fases 4 e 5 que foram avaliadas juntas na pesquisa encontraram também cinco respostas equiparando-se a 62,5% do total.

Gráfico 66: Fases do processo de criação do Conhecimento - Profissionais de RH



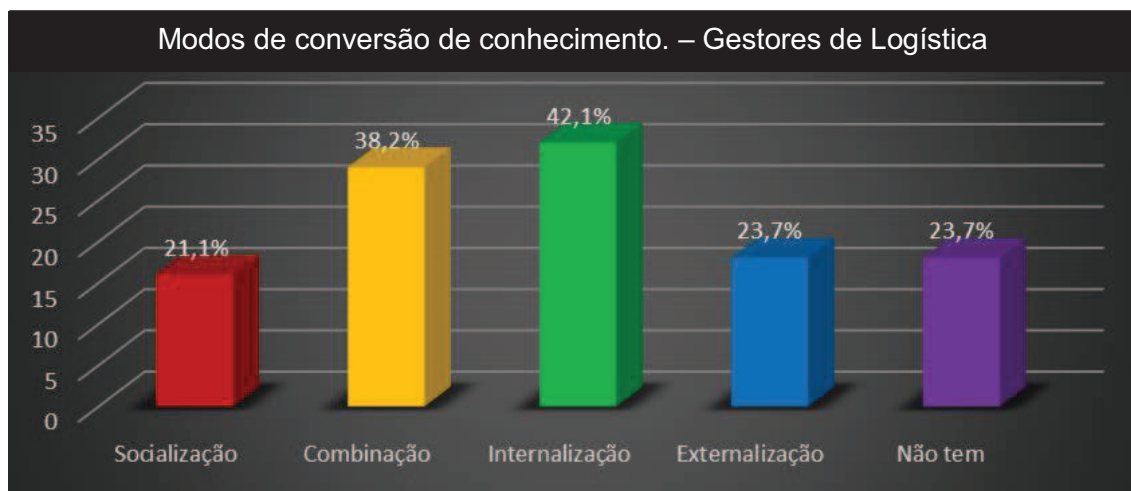
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.2 A visão dos gestores de Logística sobre o uso da Gestão do Conhecimento.

Os gestores de Logística também avaliaram o uso da Gestão do Conhecimento pelas empresas onde trabalharam, a análise de suas respostas apresentaram que a Internalização é o modo mais comum de conversão do conhecimento com 32 ocorrências, equivalendo a 42,1% do total, a Combinação mostrou-se o segundo modo mais frequente com 29 episódios e 38,2% do total, a Externalização ficou e terceiro mencionada em 18 oportunidades, equivalendo

a 23,7% do total, a Socialização foi o modo menos citado de conversão do conhecimento com 16 manifestações, representando 21,1% do total. Em 18 respostas não havia nenhum modo de conversão do conhecimento nas empresas, ou seja, 23,7% do total das empresas. O gráfico 67 apresenta os dados da pesquisa.

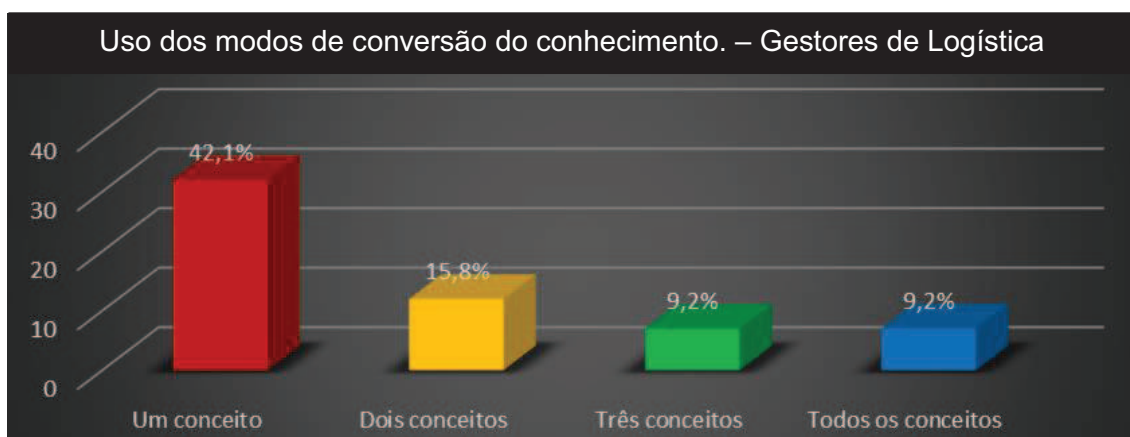
Gráfico 67: Modos de Conversão de Conhecimento – Gestores de Logística



Fonte: Dados da pesquisa

Foi possível analisar também a quantidade de modos utilizados de conversão do conhecimento por empresa, como mostrado no gráfico 68, a maioria delas, 32 empresas (42,1%) faz uso de apenas um dos modos de conversão, se utilizam de dois modos de conversão 12 empresas (15,8%), outras sete empresas (9,2%) fazem uso de três dos quatro modos de conversão e a mesma quantidade, sete (9,2%) fazem o uso de todos os quatro modos de conversão.

Gráfico 68: Uso dos modos de conversão do conhecimento – Gestores de Logística



Fonte: Dados da pesquisa

Foi efetuada a análise do tamanho da empresa e a utilização do modo de conversão do conhecimento, o tamanho da empresa se mostrou significativo na referida análise, as empresas com menor quantidade de funcionários se utilizam menos dos conceitos estudados, explicitando o achado tem-se que 40% das empresas com quantidade de funcionários na faixa entre 10 e 49, não aplicam nenhum dos modos de conversão de conhecimento, se comparado com as empresas com mais de 250 funcionários, 17,1% não adotam nenhum dos modos de conversão do conhecimento. Ainda nessa linha de comparação, nenhuma empresa que tem entre 10 e 49 funcionários aplica os quatro modos de conversão do conhecimento, nas empresas com mais de 250 funcionários 12,2% das empresas fazem uso dos quatro modos de conversão. A tabela 02 demonstra os dados utilizados nessa análise.

Assim como na tabela 01, a tabela 02 não considerou, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários e também não a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. O total de respostas consideradas na tabela 02 foi o mesmo da tabela 01.

Tabela 02: Modos de conversão utilizados

<b>Tamanho</b>	<b>Modos de conversão utilizados</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Nenhum modo de conversão	40,0%
	Um modo de conversão	40,0%
	Dois modos de conversão	13,3%
	Três modos de conversão	6,7%
	Quatro modos de conversão	0,0%
De 50 a 249	Nenhum modo de conversão	22,2%
	Um modo de conversão	59,0%
	Dois modos de conversão	16,7%
	Três modos de conversão	0,0%
	Quatro modos de conversão	11,1%
Acima de 250 funcionários	Nenhum modo de conversão	17,1%
	Um modo de conversão	41,5%
	Dois modos de conversão	14,6%
	Três modos de conversão	14,6%
	Quatro modos de conversão	12,2%

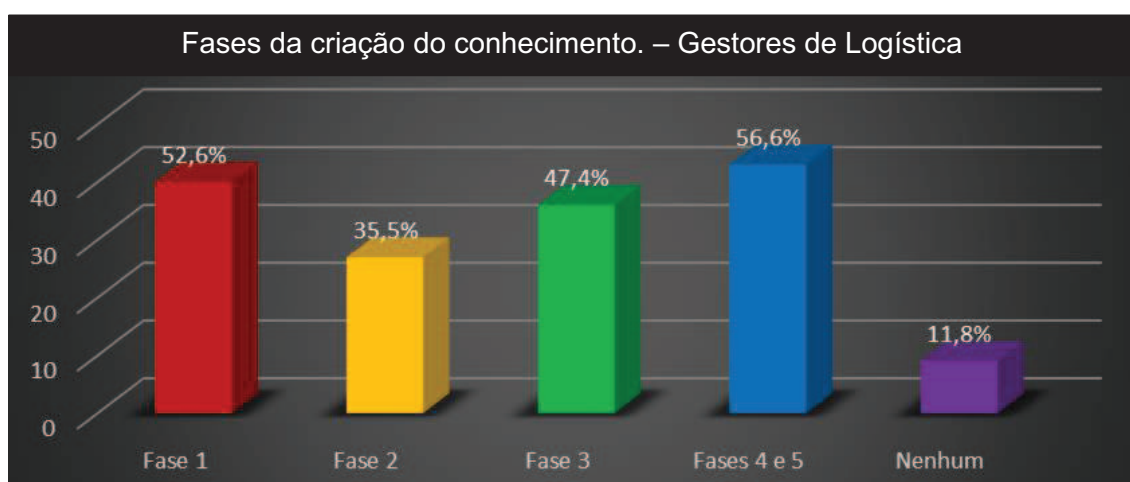
Fonte: Dados da pesquisa

Ao explorar as respostas dos Gestores de Logística quanto a utilização, pelas empresas, das fases que o modelo ideal de criação do conhecimento organizacional possui, percebe-se que as fases a mais comuns são a 4 e 5, com 43 seleções e 56,6% do total, em seguida a fase 1 foi a que mais apareceu nas respostas com 40 escolhas e 52,5% do total, a terceira fase mais indicada foi a fase 3 com 36 respostas e 47,4% do total, a fase com menos respondentes foi a fase 2 com um total de 27 empresas e 35,5% do total. Os respondentes apontaram também que nove empresas não realizam nenhuma das fases descritas. No gráfico 69 estão expressas as respostas dos gestores de logística.

No gráfico 70, são apresentadas quantas fases são realizadas pela

mesma empresa, a maioria das entidades realiza três fases, perfazendo um total de 16 companhias e 21,1% do total, em segundo lugar aparecem as respostas que apontam que as empresas efetuam uma única fase do modelo de criação do conhecimento, com 15 seleções e 19,7%, em seguida tem-se os pesquisados que selecionaram duas fases, angariando 14 respostas e 18,4%, com quatro fases na mesma empresa temos 12 indicações (15,8%), os gestores apontaram que 10 organizações realizam todas fases do modelo ideal de criação do conhecimento.

Gráfico 69: Fases do processo de criação do Conhecimento – Gestores de Logística



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 70: Fases do processo de criação do Conhecimento realizadas nas empresas – Gestores de Logística



Fonte: Dados da pesquisa

O tamanho da empresa e a quantidade de fases do modelo de criação do conhecimento foi objeto de análise (tabela 03), o tamanho da empresa se mostrou novamente significativo na análise da aplicação dos conceitos de Gestão do Conhecimento pelas empresas, no caso das fases do modelo de criação do conhecimento as empresas com maior quantidade de funcionários também foram as que aplicavam maior número de fases, a exemplo disso, nove das empresas com mais de 250 funcionários, foram indicadas como fazendo todas as cinco fases, sendo um total de 22% das empresas com nessa faixa de funcionários, nas empresas que tinham entre 50 e 249 funcionários, o resultado foi de uma empresa (5,6%) aplicando as cinco fases, nas empresas na faixa entre 10 e 49 funcionários não tiveram apontamentos de realizarem as cinco fases.

Os critérios de criação da tabela 03 forma semelhante aos das tabelas 01 e 02, não considerando, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários e a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. Foram obtidas 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 na faixa acima de 250 funcionários.

Tabela 03: Fases de criação do conhecimento realizadas nas empresas

<b>Tamanho</b>	<b>Quantidade de fases observadas</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Nenhuma fase	13,3%
	Uma fase	40,0%
	Duas fases	26,7%
	Três fases	20,0%
	Quatro fases	0,0%
	Todas as fases	0,0%
De 50 a 249	Nenhuma fase	5,6%
	Uma fase	16,7%
	Duas fases	22,2%

Acima de 250 funcionários	Três fases	44,4%
	Quatro fases	5,6%
	Todas as fases	5,6%
	Nenhuma fase	12,2%
	Uma fase	14,6%
	Duas fases	14,6%
	Três fases	12,2%
	Quatro fases	24,4%
	Todas as fases	22,0%

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.4 Aprendizagem Organizacional

A importância do desenvolvimento de competências, das práticas de educação e aprendizagem são destacadas por diversos autores, como por exemplo: Eboli (2004) ao ressaltar que para a empresa alcançar um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes, se faz necessário o desenvolvimento dos funcionários e de suas competências, para Colbari (2007) há uma necessidade alinhar a estratégia das empresas ao desenvolvimento das pessoas, segundo Araújo (2011) os funcionários e a empresa têm vantagens advindas de parcerias entre instituições de ensino e empresas a partir da maior capacitação dos trabalhadores, Tumelero *et al.* (2012) destaca a possibilidade de impacto positivo no faturamento das empresas que investem em Aprendizagem dos funcionários.

Foram feitas perguntas para se entender a o quanto as empresas se utilizam dos conceitos de aprendizagem corporativa, se as práticas estão em consonância com as estratégias corporativas, quais são as ações de aprendizagem adotadas, posicionamento das áreas responsáveis por essas ações na estrutura da empresa, como são avaliados os resultados das ações e

o alinhamento das ações de educação e as competências necessárias aos profissionais.

### 3.4.1 Práticas de aprendizagem adotadas pelas empresas

Os profissionais de RH e os gestores de Logísticas foram questionados acerca das políticas e práticas de aprendizagem adotadas pelas suas empresas. As opções de escolha para os pesquisados estão dispostas no quadro 12, junto com uma descrição resumida com a finalidade de facilitar a visualização gráfica dos resultados.

Quadro 12: Práticas e Políticas de Aprendizagem

<b>Práticas e Políticas</b>	<b>Resumo</b>
Auxílio Financeiro para o funcionário estudar	Auxílio Financeiro
Convênio com desconto em instituições de ensino	Convênios.
Treinamentos internos com base nos padrões desenvolvidos pela empresa	Treinamento interno
Cursos <i>in company</i> pagos pela empresa	Cursos in company
A empresa tem em sua estrutura física uma área para cursos diversos de desenvolvimento	Estrutura física própria
Portal de ensino à distância/ <i>on line</i> para os funcionários se aperfeiçoarem	Portal EaD
Apenas incentiva de forma informal o funcionário a estudar e desenvolver suas competências	Incentivo informal
Não tem nenhum tipo de incentivo	Nenhum tipo

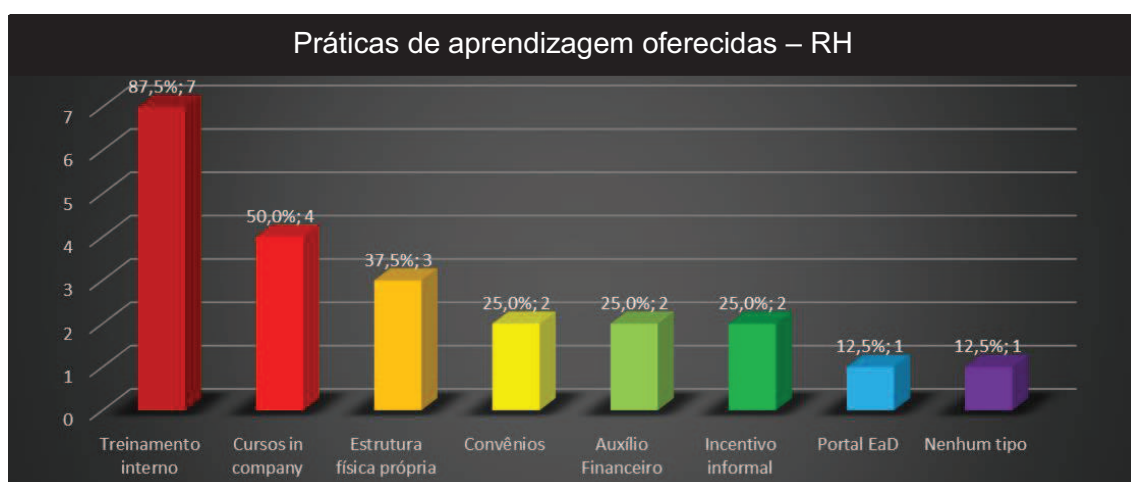
Fonte: O autor

Na análise da percepção dos profissionais de Recursos Humanos (gráfico 71), foi identificado que os treinamentos internos com base nos padrões desenvolvidos pela empresa é a prática mais comum, com 7 respostas (87,5%),



em seguida aparece os cursos *in company* pagos pela empresa com 4 apontamentos (50,0%), três das empresas têm em sua física uma áreas para a execução de cursos (37,5%), as práticas de oferecer convênio com desconto em instituições de ensino, auxílio financeiro para que o funcionário estude, incentivo informal para que o funcionário estude e se desenvolva receberam duas indicações cada uma (25,0% cada uma), o oferecimento de ensino à distância foi documentado por um dos respondentes (12,5%), e por fim uma das empresas não oferecia nenhum tipo de prática ou política de aprendizagem (12,5%).

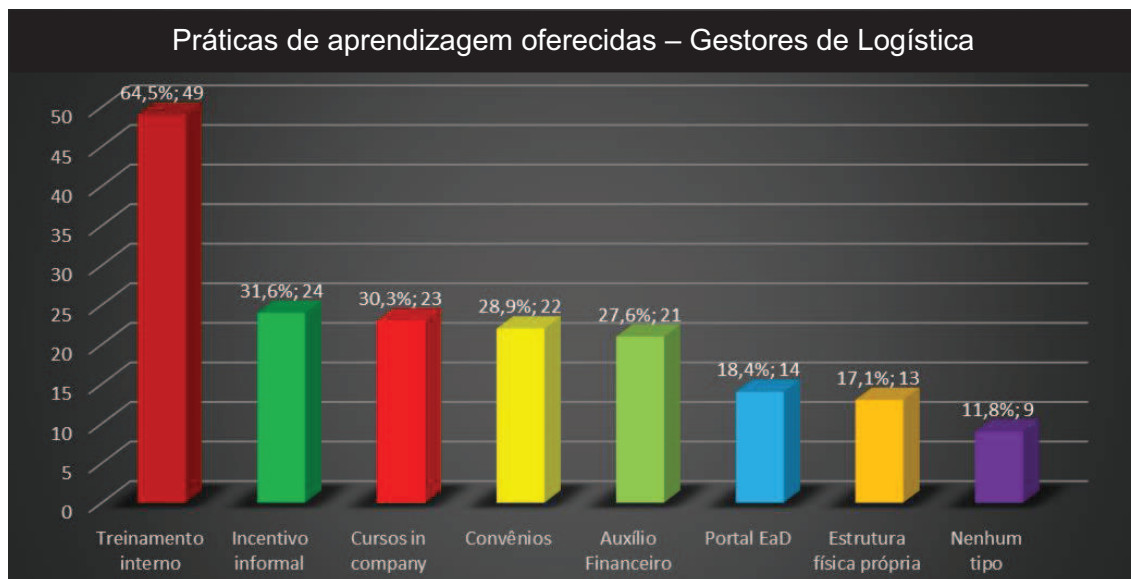
Gráfico 71: Práticas de aprendizagem oferecidas – RH



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 72 são apresentadas as práticas que os profissionais de Logística assinalaram como realizadas pelas empresas em que eles atuaram, a prática mais usual é o treinamento interno com 49 instituições (64,5%), em seguida aparecem 24 organizações (31,6%) que incentivam informalmente os seus colaboradores a estudar e se desenvolver, em terceiro lugar aparece o oferecimento de cursos *in company* por 23 empresas (30,3%), os convênios com desconto em instituições de ensino vem a seguir com 22 companhias (28,9%), em quinto lugar está o auxílio financeiro com 21 respostas (27,6%), o oferecimento de ensino à distância é descrito por 14 gestores (18,4%), em 13 das empresas existe uma estrutura física para a execução dos cursos (17,1%), em nove situações foi reportado que a empresa não nenhum tipo de incentivo para a aprendizagem do funcionário(11,8%).

Gráfico 72: Práticas de aprendizagem oferecidas – Gestores de Logística



Fonte: Dados da pesquisa

Foi feita uma análise referente ao tamanho das empresas e a sua relação com a quantidade de práticas de incentivo ao aprendizado do funcionário (tabela 04), o tamanho da empresa, relativo ao número de funcionários, se apresenta de forma impactante na quantidade de práticas de educação utilizadas, as empresas com maior quantidade de funcionários utilizam-se de maior número de práticas ligadas à aprendizagem dos funcionários, nas empresas que estão na faixa de 10 a 49 funcionários, o máximo de práticas realizadas pelas mesma companhia foi de três, com uma única ocorrência (6,7%), já nas empresas com mais de 250 funcionários o maior número de práticas realizadas na mesma companhia foi de seis, nesse caso também por uma única companhia (2,4%)

Os critérios de criação da tabela 04 forma semelhante aos das tabelas 01, 02 e 03, não considerando, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários e a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. Foram obtidas 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 na faixa acima de 250 funcionários.

Tabela 04: Práticas de aprendizagem realizadas nas empresas

<b>Tamanho</b>	<b>Quantidade de fases observadas</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Nenhuma prática	20,0%
	Uma prática	46,7%
	Duas práticas	26,7%
	Três práticas	6,7%
De 50 a 249	Nenhuma prática	11,1%
	Uma prática	38,9%
	Duas práticas	16,7%
	Três práticas	22,2%
	Quatro práticas	5,6%
	Cinco práticas	5,6%
Acima de 250 funcionários	Nenhuma prática	7,3%
	Uma prática	7,3%
	Duas práticas	36,6%
	Três práticas	22,0%
	Quatro práticas	9,8%
	Cinco práticas	14,6%
	Seis práticas	2,4%

Fonte: Dados da pesquisa

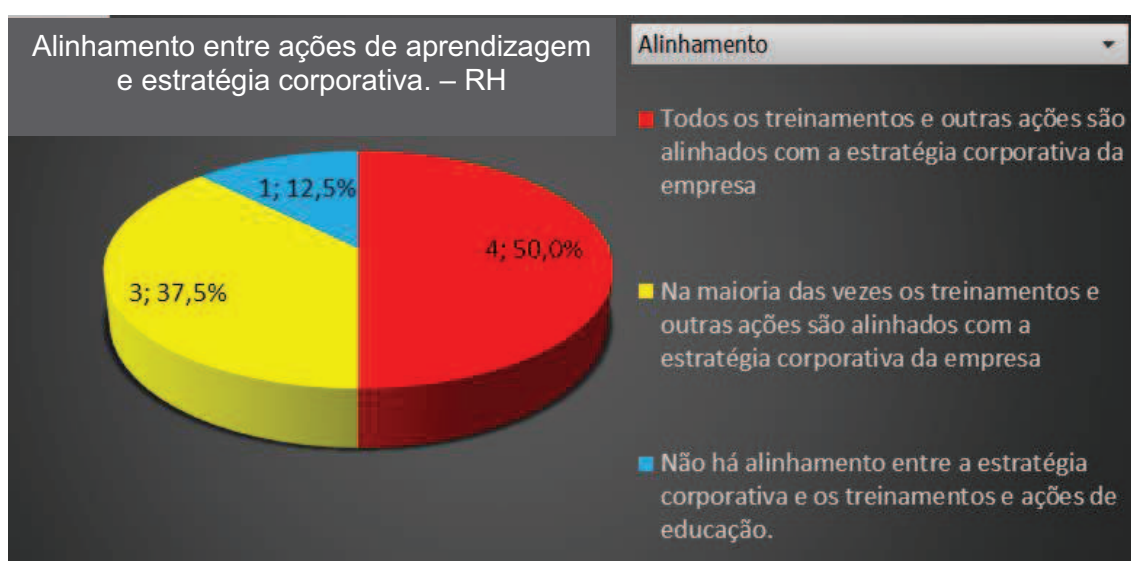
### 3.4.2 Alinhamento entre as ações de aprendizagem e a estratégia corporativa

Com a finalidade de verificar o nível de alinhamento entre as estratégias das ações de aprendizagem e a estratégia corporativa das empresas, os gestores de logística e os profissionais de RH responderam a uma questão sobre esse tema.

No gráfico 73 os resultados dos profissionais de Recursos Humanos é apresentado, tendo como maior incidência a informação de que todos os

treinamentos e ações de aprendizagem são alinhados com a estratégia corporativa da empresa, com quatro respostas equivalentes a 50,0% do total, em segundo lugar está a afirmação de que na maioria das vezes, os treinamentos e outras ações de aprendizagem são alinhados com a estratégia corporativa da empresa, alcançando três respostas e 37,5% do total, um respondente alegou que não havia nenhum alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos ou ações de educação.

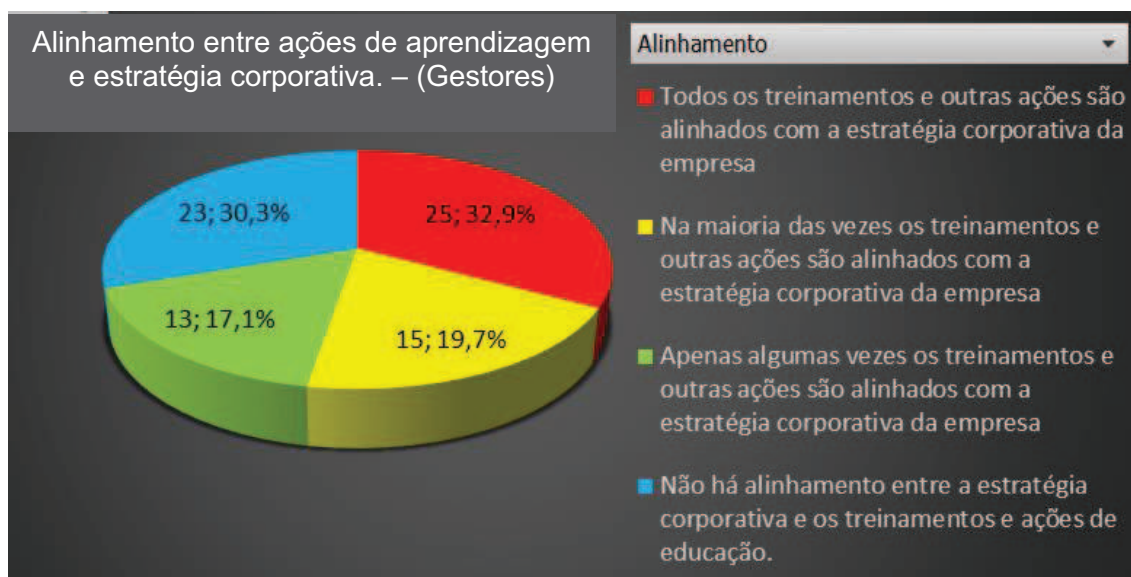
Gráfico 73: Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa. (RH)



Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores de Logística assinalaram por 32 vezes que todos os treinamentos e outras ações de aprendizagem são alinhados com a estratégia corporativa, equivalentes a 32,9% do total, em 15 respostas (19,7%) eles afirmaram que na maioria das vezes os treinamentos e outras ações de aprendizagem estão alinhados com a estratégia corporativa, em 13 oportunidades (17,1%) os gestores expuseram que apenas algumas vezes as ações de aprendizagem realizadas estavam alinhadas com a estratégia corporativa, o não alinhamento entre a estratégia corporativa e as ações de aprendizagem foi apontado por 23 respondentes (30,3%). No gráfico 74 são apresentados esses dados.

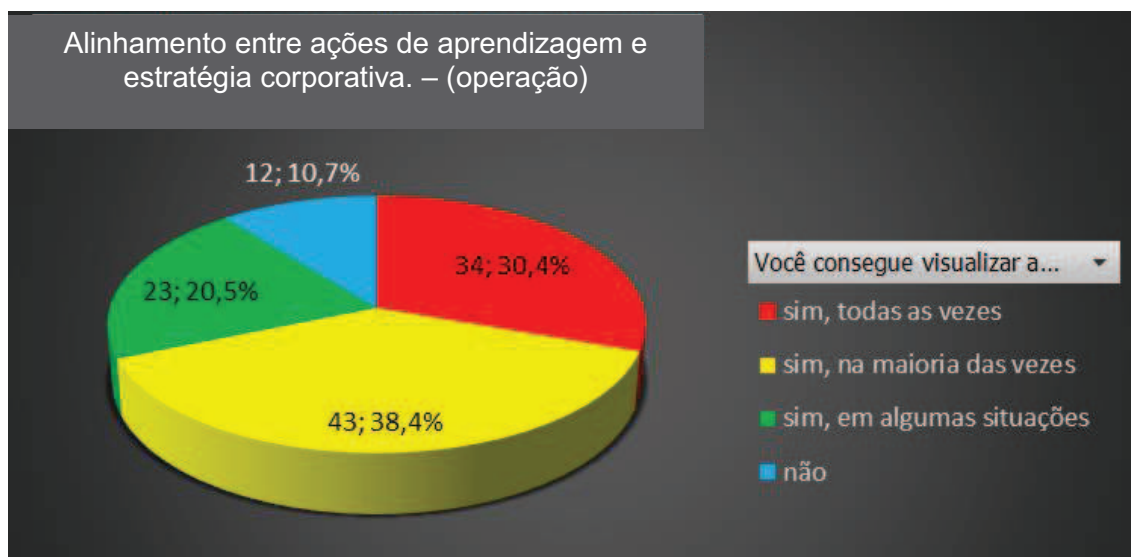
Gráfico 74: Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa. (Gestores de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Para fins de comparação e análise foi perguntado aos demais funcionários se havia uma integração entre as ações de treinamento e a estratégia e objetivos da empresa, o gráfico 75 ilustra as respostas obtidas e a partir delas infere-se que o número de respondentes que não percebe alinhamento entre os treinamentos e as ações educacionais é menor do que na avaliação dos gestores de logística, reduzindo de 30,3% para 10,7% (diferença de 19,6%), a maior parte dessa diferença foi para opção dos que entendem que na maioria das vezes há alinhamento entre as ações de aprendizagem e a estratégia corporativa da empresa que aumentou de 19,7% para 38,4% (diferença de 18,7%). Uma explicação possível está no fato de que geralmente os gestores são mais críticos e exigentes junto às ações da empresa do que os demais funcionários, além do acesso maior às informações.

Gráfico 75: Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa.  
(demais profissionais)



Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 05 são apresentados os dados com a relação entre tamanho da empresa e o alinhamento entre estratégia corporativa e ações de aprendizagem, é relevante observar que o percentual de empresas em que não há alinhamento entre a estratégia corporativa e as ações de aprendizagem recua à medida em que a empresa tem mais funcionários, na faixa entre 10 e 49 funcionários o percentual é de 53,3%, na faixa de 50 a 249 o percentual se reduz para 27,8% e na faixa acima de 250 funcionários o percentual fica em 22,0%.

Os critérios de criação da tabela 05 forma semelhante aos das tabelas 01, 02, 03 e 04, não considerando, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários e a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. Foram obtidas 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 na faixa acima de 250 funcionários.

Tabela 05: Alinhamento entre ações de aprendizagem e estratégia corporativa

<b>Tamanho</b>	<b>Alinhamento</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Todos os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	26,7%
	Na maioria das vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	13,3%
	Apenas algumas vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	6,7%
	Não há alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos e ações de educação.	53,3%
De 50 a 249	Todos os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	27,8%
	Na maioria das vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	16,7%
	Apenas algumas vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	27,8%
	Não há alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos e ações de educação.	27,8%
Acima de 250 funcionários	Todos os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	36,6%
	Na maioria das vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	24,4%
	Apenas algumas vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa	17,1%
	Não há alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos e ações de educação.	22,0%

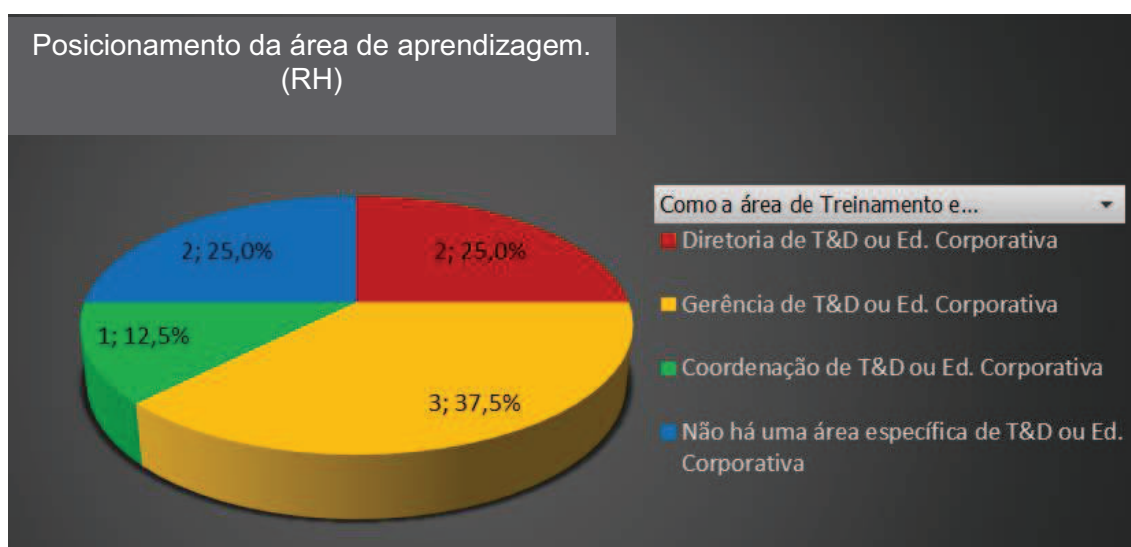
Fonte: Dados da pesquisa

A posição da área responsável pelas ações de aprendizagem na estrutura corporativa é uma sinalização do quão importante essa área é perante a



empresa, essa pergunta foi feita aos profissionais de RH, no gráfico 76 pode ser visualizado que em duas empresas (25%) a área responsável pela aprendizagem tem o nível de Diretoria, em outras três companhias (37,5%) o nível da área é de gerência, em uma empresa o nível é de coordenação (12,5%), em duas empresas não há uma área específica responsável pelo aprendizado (25,0%).

Gráfico 76: Posicionamento da área de aprendizagem. (RH)



Fonte: Dados da pesquisa

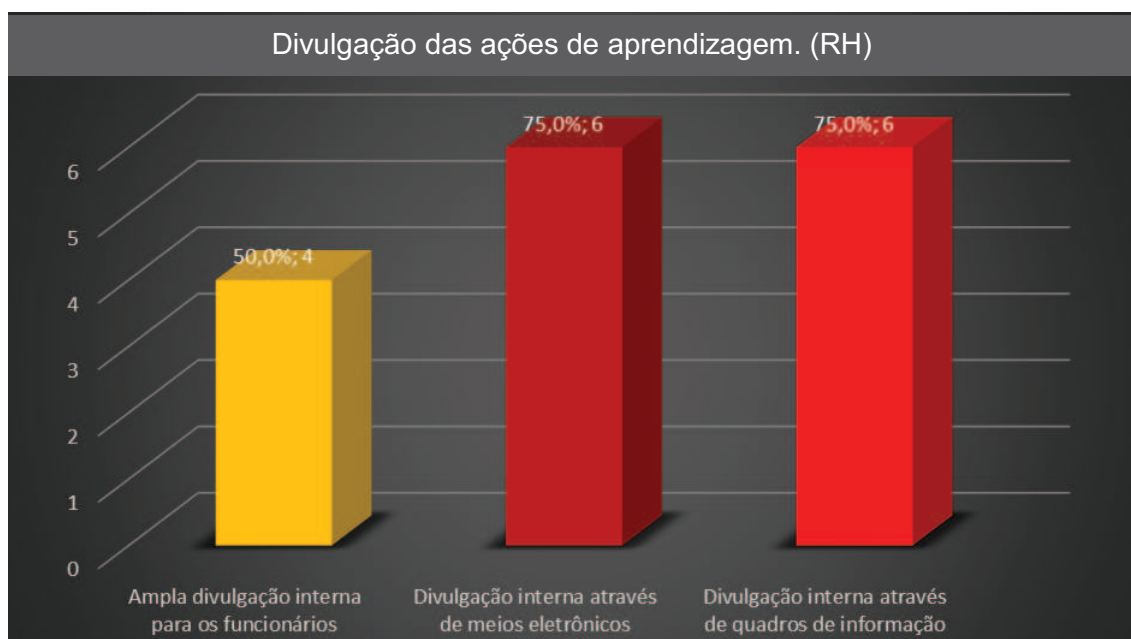
### 3.4.3 Divulgação e público atendido com as ações de aprendizagem

A fim de verificar a abrangência das ações de aprendizagem, os profissionais de Recursos Humanos e os Gestores de Logística foram questionados sobre as formas de divulgação das ações de treinamento, os profissionais de RH foram indagados também sobre o público atendido com as ações de aprendizagem da empresa.

No gráfico 77 são apresentados os dados referentes à forma de divulgação das ações de aprendizagem, conforme respostas efetuadas pelos profissionais de Recursos Humanos, a divulgação é interna nos quadros de informação em seis empresas (75,0% do total), internar por meios eletrônico também em seis companhias (75,0%) e em quatro organizações é feita ampla divulgação interna para os funcionários (50,0%).



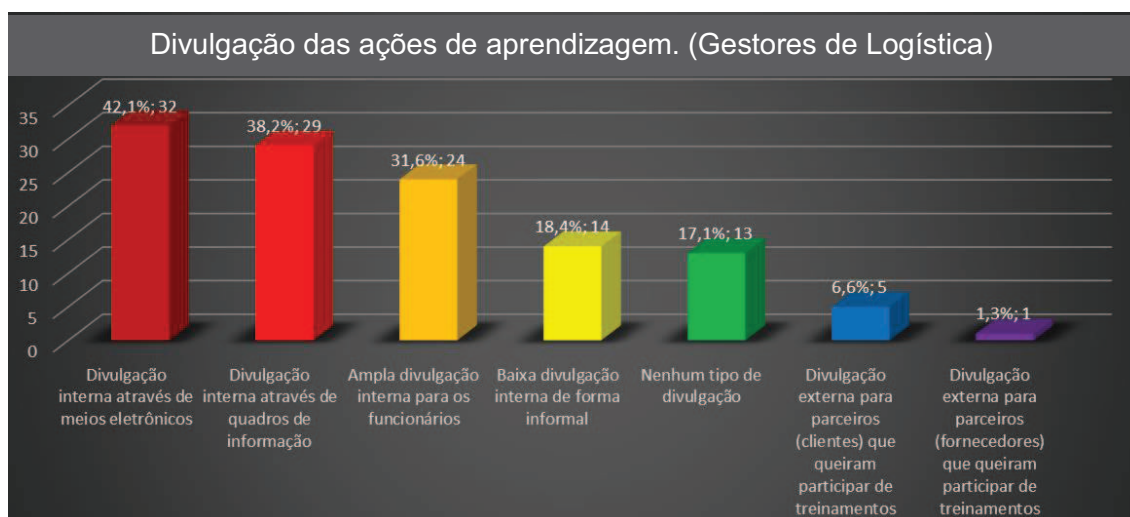
Gráfico 77: Divulgação das ações de aprendizagem. (RH)



Fonte: Dados da pesquisa

O panorama referente aos Gestores de Logística é exposto no gráfico 78, divulgação interna através de meios eletrônicos foi a escolha de 32 profissionais (42,1%), a divulgação interna através de quadros de informação foi assinalada por 29 respondentes (38,2%), para 24 pesquisados a alternativa ampla divulgação interna para os funcionários foi a resposta selecionada (31,6%), em 14 empresas há uma baixa divulgação interna e de forma informal (18,4%), em 13 casos não há nenhum tipo de divulgação (17,1%), os gestores apontaram que em cinco empresas existe a divulgação externa para clientes participarem dos treinamentos (6,6%), em um caso os fornecedores recebem convites para participação dos treinamentos (1,3%).

Gráfico 78: Divulgação das ações de aprendizagem. (Gestores de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 06 são expostos os dados referentes à divulgação das ações de aprendizagem e sua relação com o tamanho da empresa, a quantidade de empresas que não realizam a divulgação de suas ações e aprendizagem cai quando comparada a faixa de 10 a 49 funcionários com a faixa de 50 a 249 funcionários de 33,3% para 11,1%, da faixa de 50 a 249 funcionários para a faixa acima de 250 funcionários há uma pequena alta de 11,1% para 12,2% o que sugere uma estabilidade, já para as empresas que se utilizam de três tipos diferentes de divulgação, o quantidade sobe de nenhuma na faixa de 10 a 49 funcionários, para 11,1% na faixa de 50 a 249 funcionários e para 29,3% na faixa acima de 250 funcionários.

Os critérios de criação da tabela 06 forma semelhante aos das tabelas 01, 02, 03, 04 e 05, não considerando, a faixa de empresas que tinha de 0 a 9 funcionários e a resposta do único gestor de Logística que não classificou a empresa em termos de quantidade de funcionários. Foram obtidas 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 na faixa acima de 250 funcionários.

Tabela 06: Divulgação das ações de aprendizagem

Tamanho	Divulgação	%
De 10 a 49	Nenhum tipo de Divulgação	33,3%
	Um tipo de divulgação	66,7%
De 50 a 249	Nenhum tipo de Divulgação	11,1%
	Um tipo de divulgação	38,9%
	Dois tipos de divulgação	38,9%
	Três tipos de divulgação	11,1%
Acima de 250 funcionários	Nenhum tipo de Divulgação	12,2%
	Um tipo de divulgação	41,5%
	Dois tipos de divulgação	17,1%
	Três tipos de divulgação	29,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as repostas dos profissionais de RH referentes ao público atendido com as ações de aprendizagem da empresa (gráfico 79), foi identificado que sete das empresas fazem as ações voltadas para o público interno (87,5%), uma companhia (12,5%) faz o treinamento de funcionários terceiros, uma das empresas não tem divulgação de ações de aprendizagem (12,5%).

Gráfico 79: Público atendido por ações de aprendizagem. (RH)



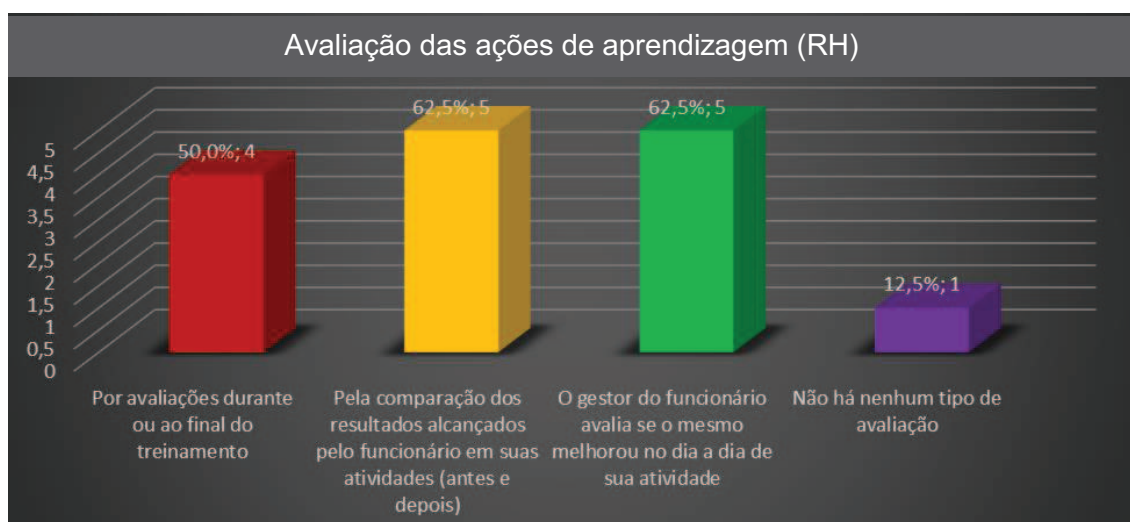
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.4.4 Avaliação dos resultados das ações de aprendizagem

As formas como são feitas as avaliações de aprendizagem foram avaliadas tendo em consideração os três diferentes públicos, profissionais de RH, gestores de logística e demais profissionais de logística “operação”.

Os resultados dos profissionais de RH (gráfico 80) indicaram que o mais comum é que a avaliação seja feita a partir da comparação dos resultados do trabalho do funcionário (antes e depois) e também por uma avaliação feita pelo gestor sobre o dia a dia do funcionário com 5 respostas e 62,5% do total cada uma, em seguida sendo realizada por metade das empresas, tem-se as avaliações durante a ao final da ação de aprendizagem com 4 respostas e 50,% do total, um respondente apontou que a empresa não faz nenhum tipo de avaliação.

Gráfico 80: Avaliação das ações de aprendizagem (RH)

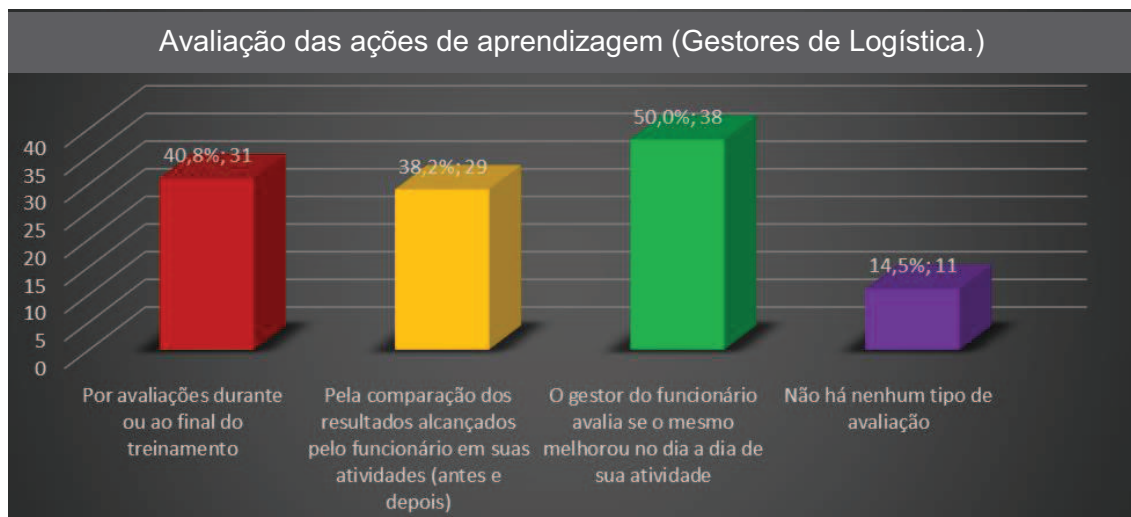


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 81, é apresentado o resultado do grupo de gestores de logística, a avaliação dos dados mostra que em 50% dos casos, 38 ocorrências, a avaliação é feita pelo gestor acompanhando as atividades do funcionário no dia a dia, a segunda forma mais comum é a avaliação durante ou ao final da ação de aprendizagem com 31 respostas (40,08%) do total, em seguida temos a comparação de resultados alcançados pelo funcionário (antes e depois) com 29 indicações (38,2%), em 11 empresas (14,5%) não há nenhum tipo de

avaliação de aprendizagem.

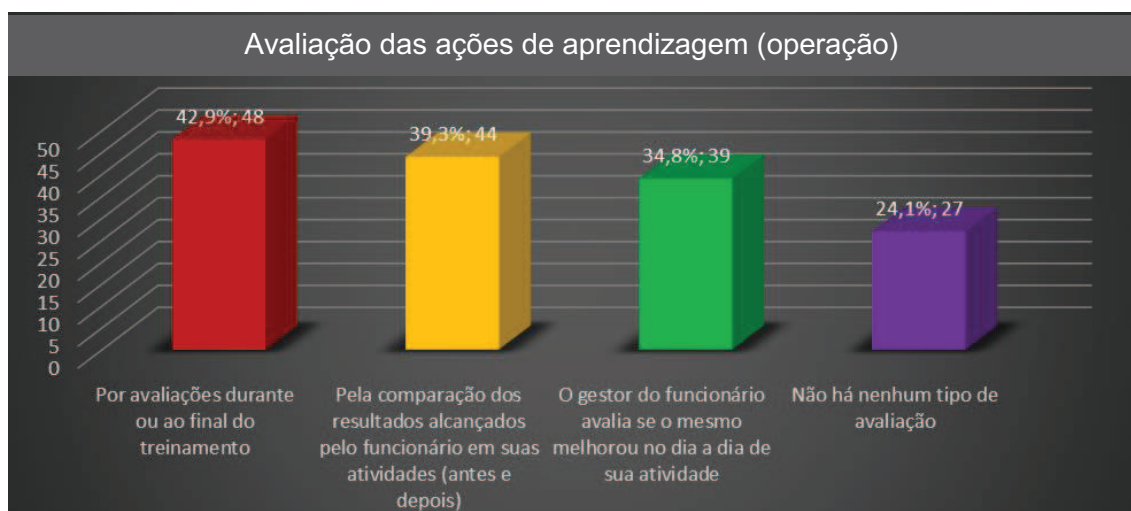
Gráfico 81: Avaliação das ações de aprendizagem (Gestores de Logística.)



Fonte: Dados da pesquisa

Os demais profissionais de Logística apresentaram opiniões diferentes do que a dos gestores (gráfico 82), na comparação entre esses públicos, é perceptível que o aumento do número de respondentes indicando que não há nenhum tipo de avaliação das ações de aprendizagem, aumentou de 14,5% da avaliação dos gestores, para 24,1% na avaliação dos demais profissionais (total de 9,6 pontos percentuais), e a diminuição dos que indicam que o gestor avalia se o funcionário melhorou no dia a dia de sua atividade, redução de 50,0% para 34,8% (total de 15,2 pontos percentuais), estão ligados, a avaliação das atividades do dia a dia do funcionário é algo normalmente informal e apesar do gestor indicar que isso é feito, o funcionário não percebe ou não tem ciência de sua realização. Foi invalidada a resposta de um participante por ter marcado todas as alternativas em sua resposta.

Gráfico 82: Avaliação das ações de aprendizagem (operação)



Fonte: Dados da pesquisa

Foi feita uma análise do tamanho da empresa e os tipos de avaliação realizados por elas, foram consideradas as respostas válidas dos três públicos e desconsideradas as situações em que os respondentes não sabiam o número de funcionários da empresa e a faixa de 0 a 9 funcionários devido a ter apenas 6 respostas. No total considerou-se 29 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 43 respostas na faixa de 50 a 249 funcionários e 115 respostas indicando empresas com mais de 250 funcionários.

Na tabela 07 é perceptível que o tamanho da empresa é significativo para a avaliação das ações de aprendizagem, à medida que a empresa tem mais funcionários o número de empresas que não fazem avaliação de suas ações de aprendizagem cai, em empresa na faixa entre 10 e 49 funcionários 34,5% não realizam nenhum tipo de análise de aprendizagem, nas empresas com mais de 250 funcionários esse valor cai pela metade (17,4%). Em movimento contrário ao exposto, o número de empresas que se utilizam de duas ou mais formas de avaliação das ações de aprendizagem aumentam, nas empresas na faixa entre 10 e 49 funcionários tem-se 10,3% realizando 2 ou mais tipos de avaliações e na faixa acima de 250 funcionários percebe-se 40,9%.

Tabela 07: Avaliação das ações de aprendizagem

<b>Tamanho</b>	<b>Avaliações</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Nenhum tipo de Avaliação	34,5%
	Um tipo de Avaliação	55,2%
	Dois tipos de Avaliação	6,9%
	Três tipos de Avaliação	3,4%
De 50 a 249	Nenhum tipo de Avaliação	18,6%
	Um tipo de Avaliação	48,8%
	Dois tipos de Avaliação	23,3%
	Três tipos de Avaliação	9,3%
Acima de 250 funcionários	Nenhum tipo de Avaliação	17,4%
	Um tipo de Avaliação	41,7%
	Dois tipos de Avaliação	31,3%
	Três tipos de Avaliação	9,6%

Fonte: Dados da pesquisa

#### 3.4.5 Formas de indicação das ações de aprendizagem

Foi investigada a maneira pela qual as ações de aprendizagem são escolhidas, tendo como referência o público de profissionais de recursos humanos e os gestores de logística.

As opções de escolha para os pesquisados estão dispostas no quadro 13, com uma descrição resumida que tem a finalidade de facilitar a visualização gráfica dos resultados.



Quadro 13: Escolha das ações de Aprendizagem

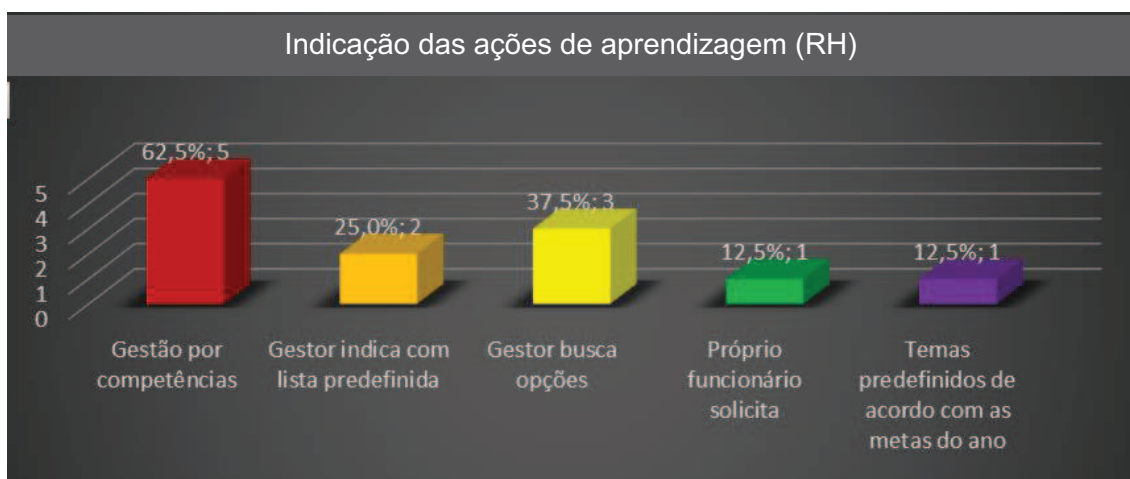
<b>Forma de indicação</b>	<b>Resumo</b>
A empresa adota um processo de avaliação por competência, determinando qual tipo de treinamento de ser feito por qual funcionário de modo a reduzir as deficiências encontradas	Gestão por competências
Cada gestor escolhe os treinamentos a serem realizados por seus funcionários com base em uma lista predefinida	Gestor indica com lista predefinida
Cada gestor busca no mercado as ações adequadas de treinamento para sua equipe e propõe para a empresa	Gestor busca opções
O próprio funcionário propõe quais treinamentos ou ações que quer participar, para seu autodesenvolvimento	Próprio funcionário solicita
Não há qualquer tipo de ligação entre as competências necessárias aos funcionários e os treinamentos oferecidos	Não há ligação
Não há treinamentos e ações de educação na empresa	Não há ações de aprendizagem

Fonte: O autor

A análise das respostas dos profissionais de recursos humanos foi feita de acordo com o exposto no gráfico 83, o uso de um processo de avaliação por competências é usado em cinco empresas (62,5%), em seguida, com mais seleções ficou a alternativa na qual cada gestor busca no mercado as ações adequadas pra a sua equipe e propõe para a empresa realizar com três respondentes (37,5%), a terceira opção mais utilizadas nas empresas é a na qual os gestores indicam quais ações serão realizadas com base em uma lista predefinida pela empresa com 2 escolhas (25%), em uma das empresas (12,5%) o próprio funcionário propõe as ações de aprendizagem que gostaria de participar, um dos pesquisados (12,5%) não escolheu entre as alternativas padrões e respondeu da seguinte forma: “Temos temas obrigatórios conforme metas a alcançar no ano”.



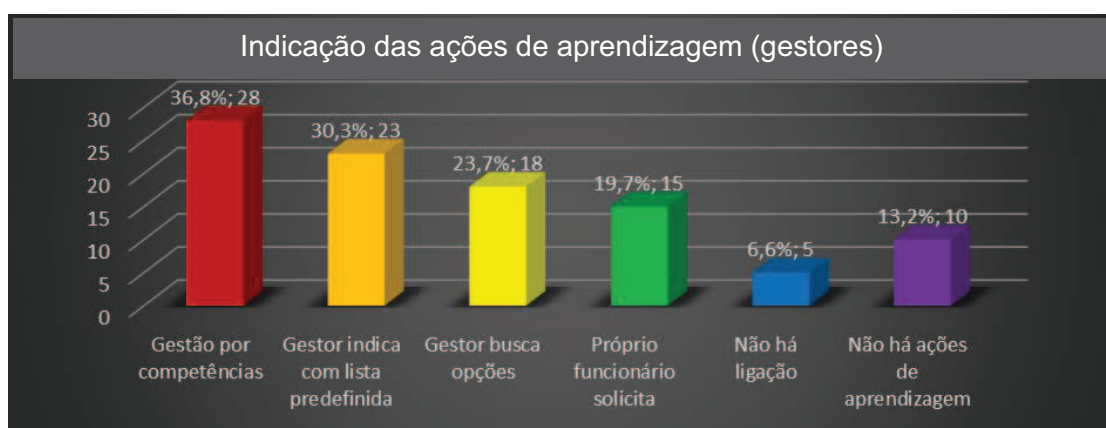
Gráfico 83: Indicação das ações de aprendizagem (RH)



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 84, observa-se a predileção do público de gestores de logística, a opção mais escolhida foi a do uso de gestão por competências para a indicação das ações de aprendizagem com 28 empresas (36,8%), a indicação das ações feitas pelo gestor com base em uma lista predefinida ficou em seguida com 23 respostas (30,3%), em terceiro tem-se os gestores responsáveis por buscar no mercado as ações e propor para as empresas com 18 indicações (23,7%), as companhias onde os próprios funcionários propõem as ações da qual desejam participar teve 15 respondentes (19,7%), em cinco casos (6,6%), os pesquisados não percebem ligação entre as ações de aprendizagem e as competências necessárias aos funcionários para exercer suas funções e em 10 empresas (13,2%) não há ações de aprendizagem.

Gráfico 84: Indicação das ações de aprendizagem (Gestor de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Foi feita uma análise do tamanho da empresa e a forma de indicação das ações de aprendizagem, foram consideradas as respostas válidas dos gestores de logística e desconsiderada a faixa de 0 a 9 funcionários por ter apenas uma resposta e a situação em que o respondente não sabia o número de funcionários da empresa. No total considerou-se 15 respostas na faixa de 10 a 49 funcionários, 18 respostas na faixa de 50 a 249 funcionários e 41 respostas indicando empresas com mais de 250 funcionários.

Na tabela 08 é pode-se verificar que nas empresas com menos funcionários, faixa de 10 a 49 funcionários, a quantidade de empresas que não realizam ações de aprendizagem é maior (40,0%) do que nas demais faixas, 16,7% na faixa de 50 a 249 funcionários e 14,6% na faixa de empresas com mais de 250 funcionários. As empresas com maior número de funcionários se utilizam de mais formas de indicação de ações de aprendizagem, nas empresas com mais de 250 funcionários tem-se a utilização de três formas de indicação em 9,8% das empresas, nas outras duas faixas não foram encontradas empresas com três formas de indicação.

Tabela 08: Indicação de ações de aprendizagem

<b>Tamanho</b>	<b>Indicação</b>	<b>%</b>
De 10 a 49	Nenhum tipo ação de aprendizagem	40,0%
	Um tipo indicação	33,3%
	Dois tipos de indicações	26,7%
De 50 a 249	Nenhum tipo ação de aprendizagem	16,7%
	Um tipo indicação	72,2%
	Dois tipos de indicações	11,1%
Acima de 250 funcionários	Nenhum tipo ação de aprendizagem	14,6%
	Um tipo indicação	53,7%
	Dois tipos de indicações	22,0%
	Três tipos de indicações	9,8%

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.5 Gestão por Competências

Para diversos autores como Fleury e Fleury (2001) e Fernandes e Berton (2012), as competências organizacionais podem gerar vantagens competitivas para as empresas, para Fernandes (2013) as competências organizacionais devem estar vinculadas às pessoas para que assim as estratégias se transformem em ações.

A Gestão por Competências para Vilas Boas e Andrade (2009) é o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos da organização. Queiroz (2018) explica a necessidade de se identificar os *gaps* de competências e a necessidade de corrigi-los.

Nesse sentido a pesquisa procurou identificar como as empresas identificam as competências individuais a serem desenvolvidas nos seus funcionários e quais as competências necessárias ao profissional de logística.

#### 3.5.1 Avaliação das competências necessárias

Os profissionais de RH e os gestores de logística foram indagados sobre como as empresas em que atuavam identificava as competências individuais a serem desenvolvidas em seus funcionários, essa análise foi feita com os dados dos dois públicos somados, o total foi de 84 respostas.

A primeira análise foi se a empresa faz a avaliação das competências necessárias ao profissional e se ela é formal ou informal, no gráfico 85 estão distribuídos os resultados: 27 empresas (32,1%) fazem uma avaliação formal dos funcionários, 49 empresas (58,3%) fazem avaliação, mas de forma informal, 8 empresas não fazem avaliação das competências do profissional.

Gráfico 85: Avaliação das competências (RH e Gestor de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

As categorias de avaliação formal e informal foram subdivididas entre as que avaliam o alcance de metas ou não, subdivididas novamente entre se há ou não avaliação pelo gestor e se há autoavaliação pelo próprio funcionário, na tabela 09 os resultados são apresentados com as quantidades em cada subdivisão e porcentagem se comparados com o total.

Tabela 09: Avaliação das competências do profissional

Modelo de avaliação	Alcance de Metas	Avaliação do gestor	Autoavaliação	Total	%
Formal	Não	Sim	Não	6	7,1%
		Não	Sim	1	1,2%
			Não	8	9,5%
	Sim	Sim	Sim	2	2,4%
			Não	7	8,3%
		Não	Não	3	3,6%
Informal	Não	Sim	Sim	3	3,6%
			Não	25	29,8%
		Não	Sim	1	1,2%
	Sim	Sim	Não	13	15,5%
		Não	Não	7	8,3%
			Não	7	8,3%

Não há avaliação	8	9,5%
Total	84	100%

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.5.2 Competências necessárias ao profissional de Logística

Os participantes foram questionados quanto às competências necessárias aos profissionais de logística (questão aberta), a interpretação da opinião dos respondentes foi realizada através da análise de conteúdo.

As competências mencionadas pelos pesquisados foram divididas em duas categorias: *Hard Skills* (competências técnicas) e *Soft Skills* (habilidades interpessoais e atributos pessoais), identificou-se 128 citações de *Hard Skills*, sendo 62 competências diferentes e 303 citações de *Soft Skills* com 103 competências distintas.

Para uma visualização gráfica das competências com maiores repetições, foram construídas duas nuvens de palavras, uma com as *Hard Skills* (figura 06) e outra com as *Soft Skills* (figura 07).

Figura 06: Nuvem de palavras *Hard Skills*



Fonte: Dados da pesquisa – feito com Wordle (2008)



	Cadeia de Suprimentos	5	2,6%
	Transportes	4	2,0%
	Armazenagem	4	2,0%
	Gestão de Custos	4	2,0%
	Inventário	4	2,0%
<i>Soft Skill</i>	Proatividade	26	13,3%
	Liderança	15	7,7%
	Responsabilidade	14	7,1%
	Agilidade	14	7,1%
	Comprometimento	14	7,1%
	Dinamismo	13	6,6%
	Atenção	11	5,6%
	Foco	9	4,6%
	Experiência	9	4,6%
	Flexibilidade	9	4,6%
	Trabalho em equipe	9	4,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes (gestores de logística e profissionais de RH, foram indagados se os profissionais de logística aos serem contratados já têm as competências necessárias para as suas atividades profissionais, as respostas (compiladas no gráfico 86) demonstram que esse público entende que os profissionais contratados já têm a maioria das competências desenvolvidas com 43 respostas e 51,2% do total, em seguida aparecem os que interpretam que o profissional tem poucas das competências necessárias desenvolvidas com 22 escolhas e 26,2% do total, 11 (13,1%) dos respondentes percebem que os profissionais contratados já têm todas as competências necessárias desenvolvidas, em cinco casos (6,0%) o profissional não tem as competências necessárias, outros três pesquisados deram respostas diversas ao



questionamento.

Gráfico 86: Necessidade de desenvolver as competências do profissional contratado (RH e Gestor de Logística)



Fonte: Dados da pesquisa

Foi investigado como o profissional de logística (operação), 112 respostas válidas, as competências que ele possui e quais julga necessitar desenvolver.

Na tabela 11 estão listadas as principais competências que esse público afirma possuir, a interpretação foi realizada através da análise de conteúdo. As competências mencionadas pelos pesquisados foram divididas em *Hard Skills* e *Soft Skills*, identificou-se 57 citações de *Hard Skills*, sendo 39 competências diferentes e 135 citações de *Soft Skills* com 61 competências distintas.

Tabela 11: Competências que possuem (Operação)

Tipo	Descrição	Qtde	%
<i>Hard Skills</i>	Conhecimento técnico	9	8,0%
	Gestão de Estoque	4	3,6%
	Administração	3	2,7%
	Transportes	3	2,7%
	Roteirização	2	1,8%



<i>Soft Skills</i>	Inventário	2	1,8%
	Excel	2	1,8%
	Agilidade	13	11,6%
	Proatividade	12	10,7%
	Organização	10	8,9%
	Dinamismo	7	6,3%
	Flexibilidade	6	5,4%
	Comprometimento	6	5,4%
	Comunicação	6	5,4%
	Foco	5	4,5%
	Responsabilidade	5	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 12 estão distribuídas as competências que se destacam quanto à necessidade dos profissionais de logística (operação) têm de melhorias, a apreciação dos dados foi executada por meio de análise de conteúdo. As competências mencionadas pelos pesquisados foram divididas em *Hard Skills* e *Soft Skills*, identificou-se 48 citações de *Hard Skills*, distribuídas em 27 competências diferentes e 76 citações de *Soft Skills* com 37 competências distintas.

Tabela 12: Competências a melhorar (Operação)

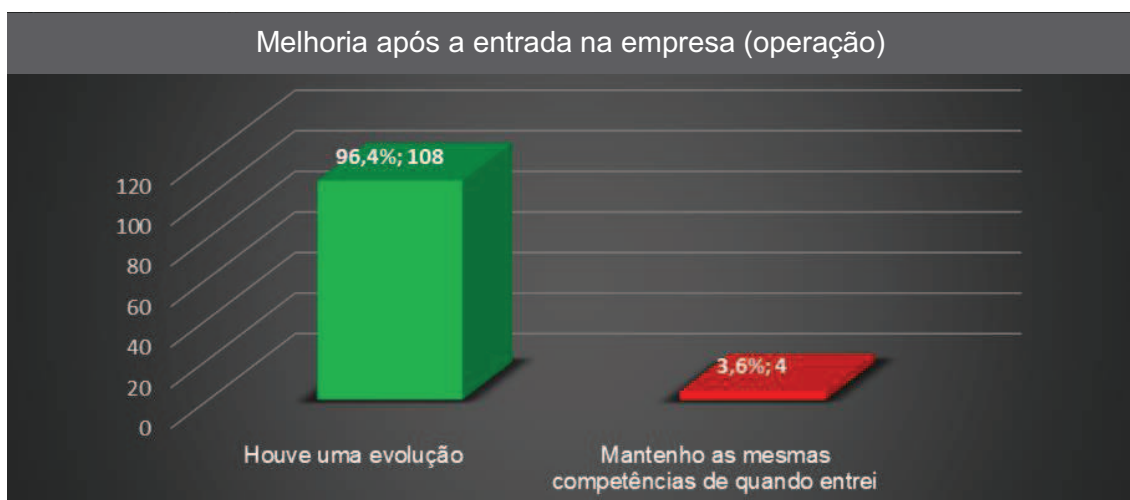
<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>
<i>Hard Skills</i>	Sistemas de Informação	7	6,3%
	Conhecimento Técnico	6	5,4%
	Faturamento	4	3,6%
	Idiomas	3	2,7%
	Administração/Gestão	3	2,7%

	Gestão de Custos	2	1,8%
	Indicadores de Desempenho	2	1,8%
	Cálculos	2	1,8%
	Comunicação	13	11,6%
	Liderança	8	7,1%
	Gestão de Pessoas	6	5,4%
	Paciência	5	4,5%
<i>Soft Skills</i>	Relacionamento Interpessoal	5	4,5%
	Organização	3	2,7%
	Experiência	2	1,8%
	Pontualidade	2	1,8%
	Inteligência Emocional	2	1,8%

Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais de logística (operação) foram questionados sobre uma possível melhora em suas competências após o ingresso na empresa da qual usaram como base para responder à enquete, 108 respondentes (96,4%) afirmaram que houve melhora e quatro responderam que continuam com as mesmas competências de antes de entrar na organização (3,6%). O gráfico 87 ilustra esse resultado.

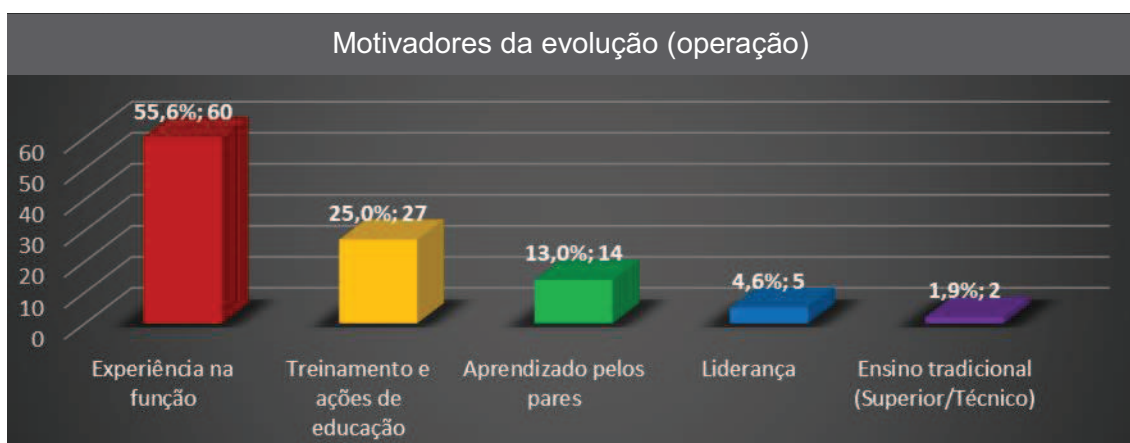
Gráfico 87: Melhoria após a entrada na empresa (operação)



Fonte: Dados da pesquisa

Foi ainda analisado o que teria motivado a evolução das competências nos 108 pesquisados que afirmaram positivamente a melhoria de suas competências, para 60 profissionais (55,6%) a evolução se deu pela experiência na função exercida, em 27 dos casos (25,0%) a melhora foi obtida através das ações de aprendizagem da empresa, a aprendizagem pelos pares foi responsável melhora em 14 situações (13,0%), ações diversas da liderança influenciaram em 5 respondentes (4,6%) e ações de busca de aprendizagem pelos próprios profissionais somaram duas ocorrências (1,9%). O gráfico 88 apresenta os resultados.

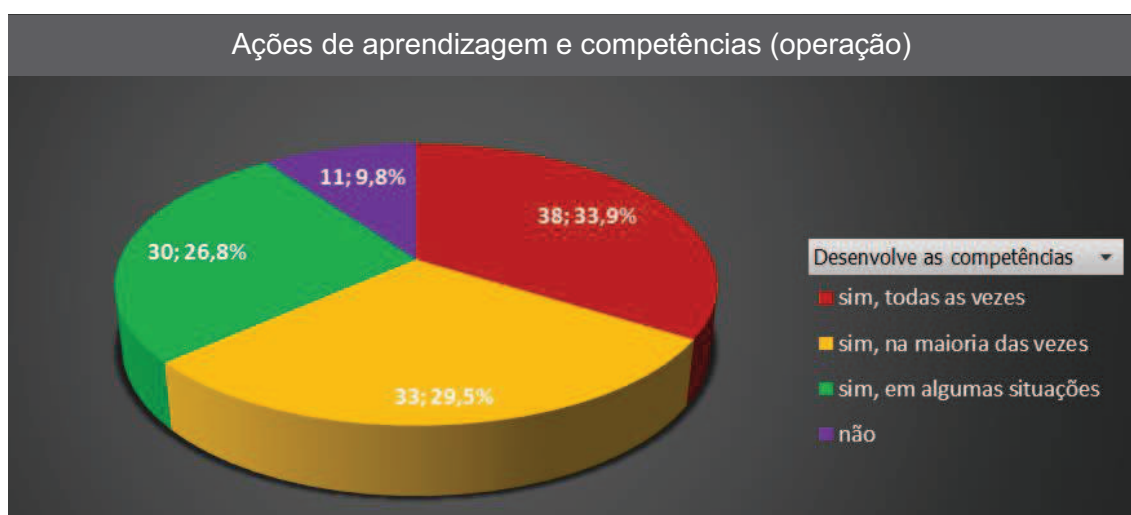
Gráfico 88: Motivadores da evolução (operação)



Fonte: Dados da pesquisa

O público da operação foi questionado se as ações de treinamento oferecidas pelas empresas ajudam a melhorar as competências necessárias para suas atividades, o gráfico 89 expõe que para 38 dos respondentes (33,9%) as ações de aprendizagem contribuem para o desenvolvimento de competências em todas as situações, 33 pesquisados (29,5%) entendem que na maioria das vezes as ações contribuem para o desenvolvimento, aqueles que têm opinião de que apenas em algumas situações as ações ajudam na evolução das competências necessárias são 30 (26,8%) e 11 indicaram que não contribuições a partir das ações de aprendizagem da empresa.

Gráfico 89: Ações de aprendizagem e competências (operação)



Fonte: Dados da pesquisa

### 3.5.3 Importância das Competências (Likert)

O público pesquisado avaliou o grau de importância de 53 competências através de uma escala *Likert* com 5 dimensões, sendo a primeira “não é importante” com valor numérico 1 e a última “extremamente importante” com valor numérico 5, foram desconsideradas 17 respostas por terem colocado todas as avaliações iguais, restando 180 questionários válidos.

Para a apresentação as competências foram separadas em dois grupos: *Hard Skills* e *Soft Skills*, adotou-se ainda como premissa, a apresentação das 10 competências de cada grupo, consideradas relevantes pelos respondentes dos

questionários.

Pelos resultados obtidos nas coletas de dados, constatou-se que a competência mais relevante do grupo *Hard Skills*, na opinião geral dos indivíduos estudados, foi o uso de ferramentas de informática como por exemplo o programa Excel, com uma média de 4,0278 pontos em uma escala de um a cinco. A segunda competência com maior relevância foi o Uso de ferramentas de informática aplicadas (Sistemas de Informação) como por exemplo ERP com 3,9889 pontos, seguida por: Análise de Custos (3,9556); Gestão Operacional (3,9389); Gestão de Transportes (3,9278); Gestão de Estoques (3,8944); Interpretação de Dados (3,8056); Previsão de Demanda (3,7722); Negociação de fretes (3,7500); Gestão da Produção (3,7500).

Para o grupo *Soft Skills* a competência com maior indicador foi Comprometimento com uma média de 4,2222 pontos na mesma escala de 1 a 5. A segunda na escolha dos respondentes foi Disciplina com 4,0889 pontos, a as seguintes: Ter Ética e Conduta Organizacional (4,0611); Relacionamento Interpessoal (4,0500); Comunicação (4,0389); Objetividade (4,0222); Otimização de tempo (4,0000); Relacionamento com fornecedores (3,9944); Relacionamento com clientes (3,9944); Gestão de Equipes (3,9889).

Na Tabela 13, apresentam-se as 10 *Hard Skills* e as 10 *Soft Skills* mais relevantes na opinião geral pesquisados com as respectivas médias e desvios padrão, variância e coeficiente de variação.

Para todos os itens a Estatística Descritiva foi utilizada, na tabela 14 estão evidenciados os dados estatísticos das competências apontadas como sendo de maior relevância pelo público em cada grupo, *Hard Skill* e *Soft Skill*.

Tabela 13: Avaliação das competências (Geral)

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nota</b>	<b>DP</b>	<b>Variância</b>	<b>Coef Var</b>
Hard Skills	Uso de ferramentas de informática: Excel, Word,etc...	4,0278	1,2878	1,6584	31,97%
	Uso de ferramentas de informática aplicadas: ERP	3,9889	1,2815	1,6423	32,13%
	Análise de Custos	3,9556	1,2677	1,6070	32,05%
	Gestão Operacional	3,9389	1,2152	1,4767	30,85%
	Gestão de Transportes	3,9278	1,2328	1,5199	31,39%
	Gestão de estoques	3,8944	1,2213	1,4916	31,36%
	Interpretação de Dados	3,8056	1,2331	1,5206	32,40%
	Previsão de demanda	3,7722	1,2588	1,5847	33,37%
	Negociação de fretes	3,7500	1,2679	1,6075	33,81%
	Gestão de Produção	3,7500	1,2501	1,5628	33,34%
Soft Skills	Comprometimento	4,2222	1,2487	1,5593	29,57%
	Disciplina	4,0889	1,2609	1,5898	30,84%
	Ter Ética e conduta organizacional	4,0611	1,2736	1,6219	31,36%
	Relacionamento interpessoal	4,0500	1,2871	1,6567	31,78%
	Comunicação	4,0389	1,2568	1,5795	31,12%
	Objetividade	4,0222	1,2550	1,5749	31,20%
	Otimização de tempo	4,0000	1,2417	1,5419	31,04%
	Relacionamento com fornecedores	3,9944	1,3181	1,7374	33,00%
	Relacionamento com clientes	3,9944	1,3096	1,7151	32,79%
	Gestão de Equipes	3,9889	1,2327	1,2327	30,90%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14: Estatística Descritiva

<b>Descrição</b>	<b>Uso de ferramentas de informática: Excel, Word,etc...</b>	<b>Comprometimento</b>
Tamanho da amostra	180	180
Mínimo	1,0000	1,0000
Máximo	5,0000	5,0000
Amplitude Total	4,0000	4,0000
Mediana	5,0000	5,0000
Primeiro Quartil (25%)	3,7500	4,0000

Terceiro Quartil (75%)	5,0000	5,0000
Desvio Interquartilico	1,2500	1,0000
Média Aritmética	4,0278	4,2222
Variância	1,6584	1,5593
Desvio Padrão	1,2878	1,2487
Erro Padrão	0,0960	0,0931
Coeficiente de Variação	31,97%	29,57%
Assimetria (g1)	-1,1156	-1,4915
Curtose (g2)	-0,0883	0,8881
Média Harmônica =	3,2628	3,4362
N (média harmônica) =	180	180
Média Geométrica =	3,7180	3,9206
N (média geométrica) =	180	180
Variância (geom.) =	1,0936	1,0899
Desvio Padrão (geom.) =	1,5744	1,5609

Fonte: Dados da pesquisa

### **3.6 Discussão**

Na presente seção são discutidos os resultados apresentados.

#### **3.6.1 Perfil dos respondentes**

O perfil esperado foi alcançado com o público distribuído por todas as faixas etárias, com o público em geral concentrando-se entre 21 e 50 anos de idade, o que corresponde às principais faixas da população economicamente ativa, demonstrando que a pesquisa abrangeu distintos públicos quanto ao alcance populacional.

Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa englobou as principais categorias, incluindo com maior intensidade profissionais com nível superior incompleto ou acima, nesse perfil o entendimento das pessoas sobre os assuntos abordados se mostrou satisfatório.

A situação de empregabilidade dos funcionários refletiu de forma acentuada a realidade brasileira, em especial o percentual de pessoas buscando recolocação (14,7%), em consonância com as estatísticas do IBGE (2019) em sua Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), que identificou 11,6% de desocupação e mais 4,3% de pessoas em situação de desalento somando 15,9% o que é muito próximo do encontrado na pesquisa, validando-se os dados da pesquisa.

Ao se verificar o tamanho das empresas optou-se por duas formas, a primeira foi pela quantidade de funcionários e a segunda pela receita operacional bruta das empresas. Com relação à quantidade de funcionários o alcance se mostrou adequado com 98,7% de respostas informando uma faixa de quantidade de funcionários para a empresa. Quanto à receita operacional bruta, os resultados apontaram que 16,2% não souberam informar uma faixa de receita da empresa, considerado pelo pesquisador uma porcentagem que não corroboraria com uma perfeita validação dos resultados, assim na análise dos resultados foi considerado o tamanho das empresas pela quantidade de



funcionários.

Em geral a pesquisa alcançou todos os segmentos de atuação das empresas esperados. Destaca-se a área de serviços com 45,7% das respostas, área essa onde se concentram as empresas prestadoras de serviços logísticos, em seguida identificou-se a indústria com 27,4%, que historicamente é o maior cliente dos serviços logísticos empregando funcionários e contratando empresas prestadoras de serviços.

A segmentação encontrada nos cargos exercidos pelos respondentes, se mostrou adequada para os fins da pesquisa, distribuindo-se pelos principais cargos exercidos nas empresas por profissionais de Logística e profissionais de Recursos Humanos.

O pesquisador entende que o perfil dos respondentes foi adequado para a realização e validação da pesquisa.

### 3.6.2 Participação das áreas na Estratégia Corporativa e na Gestão de Pessoas

A participação das áreas na estratégia corporativa da empresa é algo ainda a ser buscado pelas empresas pesquisadas. De acordo com as respostas dos profissionais de RH, em 50% das organizações, essa área tem participação efetiva na formulação das estratégias corporativas. Existe, por tanto, um espaço amplo de crescimento da participação das áreas de recursos humanos na estratégia corporativa da empresa.

A gestão por Competências, que pode ser considerada uma das práticas da Gestão do Conhecimento, tem em sua etapa de número 1 a formulação da estratégia da empresa. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a elaboração do planejamento estratégico é a primeira etapa para que uma empresa consiga definir as competências individuais de seus funcionários.

Fernandes (2013) entende que a gestão por Competências é um referencial para a implantação de estratégias corporativas e salienta a interface que deve haver com os processos de gestão de pessoas na sua elaboração.

A identificação da participação da área de Logística e outras áreas nas

estratégias de pessoas se mostra importante para que o planejamento de contratações, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho compensações (remuneração, prêmios), tenham a visão adequada das competências necessárias em cada área, Carbone (2015) concebe que desenvolver competências não é uma atividade somente da área de treinamentos e sim uma atividade estratégica da empresa, a qual deve ser realizada por todas as áreas, com o propósito de se alcançar as metas e objetivos estabelecidos na estratégia corporativa.

Nas empresas dos gestores de logística o percentual daquelas em que a Logística e outras áreas participavam efetivamente da formulação das estratégias de Gestão de pessoas, correspondeu a 43,4%, Nas empresas acima de 250 funcionários, o percentual aumenta para 51,2% e nas empresas pequenas o percentual recua para 26,7%, o que demonstra que as empresas maiores têm uma preocupação acentuada com o envolvimento das áreas na formulação das estratégias de gestão de pessoas. Nesse sentido é possível afirmar que é necessário o crescimento da participação das áreas em geral nas estratégias de gestão de pessoas das empresas.

### 3.6.3 Utilização da Gestão do Conhecimento pelas empresas

A pesquisa sinalizou que a visão dos profissionais de RH e dos gestores de Logística se mostraram diferentes no tocante à utilização dos modos de conversão do conhecimento definidos por Takeuchi e Nonaka (2008). De acordo com os dados, para os profissionais de RH a socialização é o modo de conversão mais utilizado e está presente em 62,5% das empresas, já para os gestores de Logística a socialização é utilizada por 21,1% das empresas. Para os gestores de Logística o modo de conversão mais utilizado é internalização com 42,1% mas para os profissionais de RH é o segundo com 37,5% das empresas utilizando. Os dados ainda expõem que 42,1% das empresas em que os gestores de logística trabalharam se utilizava de apenas um dos modos de criação, e que 9,2% utilizavam-se de todos os modos.

Quanto às fases de criação do conhecimento propostas por Takeuchi e

Nonaka (2008), é possível afirmar a partir dos dados da pesquisa que as empresas fazem uso das diversas fases, mas não de modo total, as fases mais adotadas pelas empresas são a fase 1 (compartilhamento do conhecimento tácito) pelas empresas dos profissionais de RH com 75% e a fases 4 e 5 (Construção de um arquétipo e Nivelção do Conhecimento) pela opinião dos gestores de Logística com 56,6%. Ainda quanto aos gestores de Logística foi verificado a quantidade de fases presentes em cada empresa e somente 13,2% das empresas executam todas as fases, 11,8% das empresas dos gestores de Logística não executam nenhuma das fases, por outro lado constatou-se que esse número é de 12,5% para as empresas dos profissionais de RH. Foi possível auferir que quanto maior a empresa (em termos de números de funcionários), o uso dos modos de conversão do conhecimento e fases de criação do conhecimento têm maior ênfase.

Na análise das ações de aprendizagem realizadas pelas empresas o treinamento interno é o tipo de ação mais frequente com 87,5% percebidos pelos profissionais de RH e 64,5% pelos gestores de logística. Verificou-se, também, que não há ações de aprendizagem em 12,5% das empresas dos profissionais de R.H e em 11,8% das empresas dos gestores de logística. Com o aumento do tamanho da empresa, também é possível constatar que empresa passa a usar mais tipos de ações de aprendizagem, nesse sentido somente as empresas com mais de 250 funcionários se utilizam de todos os tipos de ações de aprendizagem, porém em apenas 2,4% delas.

Para que haja efetividade das ações de aprendizagem se faz necessário que essas ações estejam alinhadas às estratégias e objetivos corporativos. Os dados sinalizaram que na visão dos profissionais de Recursos Humanos, em 50% das vezes, há o alinhamento em todas as ações, por outro lado para os gestores de logística esse alinhamento em todas as ações ocorre em 32,9% das empresas, número que corrobora a opinião dos demais funcionários de logística (chamados na pesquisa de operação) com 30,4%. Ainda foi identificado que em 12,5% das empresas dos profissionais de RH, não havia alinhamento entre as ações de aprendizagem e as estratégias e objetivos corporativos, para os gestores de logística o apurado foi de 30,3% e para a operação foi de 10,7%, esse desencontro entre os percentuais dos gestores de logística e demais

funcionários da área de Logística pode estar relacionado ao nível de informação dos gestores, que é maior, os gestores conhecem, normalmente, as estratégias e objetivos corporativos, sendo assim mais críticos do que a operação. Há indícios de que o tamanho da empresa influencia de forma positiva no alinhamento das ações de aprendizagem com a estratégia e objetivos corporativos, caindo o número de empresas que não têm esse alinhamento à medida que aumenta o tamanho da empresa, com 53,3% nas empresas na faixa de 10 a 49 funcionários e caindo para 22,0% nas empresas com mais de 250 funcionários.

A divulgação das ações de aprendizagem demonstra o empenho das empresas com o desenvolvimento do novos conhecimentos e o quanto estão dispostos difundir o conhecimento criado, com a análise dos dados da pesquisa nota-se que as companhias se utilizam com maior frequência da divulgação interna por meios eletrônico com 75% das organizações dos profissionais de RH e 42,1% das indicações dos gestores de Logística, ao se somar as empresas com baixa divulgação interna e de forma informal (18,4%) com o nenhum tipo de divulgação (7,1%) das respostas dos gestores de logística chega-se ao valor de 25,5% de empresas com baixo nível de preocupação com a divulgação de suas ações de aprendizagem.

Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que o conhecimento criado necessita ser compartilhado, o que eles chamam de nivelação, para outras divisões e áreas da empresa ou mesmo para constituintes externos. Eboli (2004) ressalta a mudança de paradigma das ações de aprendizagem, entre elas a alteração do público atendido de interno para interno e externo (vide página 38, quadro 2). As divulgações externas segundo o público de gestores de logística é realizada por 1,3% das empresas. Constatou-se ainda que de acordo com o público dos profissionais de RH as ações de aprendizagem de suas empresas envolvem os funcionários próprios (87,5%) e os funcionários terceiros (12,5%). Diante desses dados, percebe-se que as empresas focam suas ações em funcionários próprios relegando a segundo plano os funcionários terceiros e praticamente não atendendo ao público externo de clientes e fornecedores.

As ações de aprendizagem devem ser avaliadas quanto a sua efetividade no desenvolvimento de competências individuais dos funcionários, as formas

mais tradicionais como a avaliação durante o treinamento ou ao final do mesmo demonstram a opinião dos treinandos ou o conhecimento adquirido, mas pouco se apresentam eficazes na avaliação da melhoria das competências do profissional visto que as competências, como define Ruas *et al.* (2005), implica a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos e habilidades podem ser mensurados durante ou ao final de um treinamento, mas a mudança de atitudes necessita de uma avaliação no dia a dia de suas atividades e a eficácia da ação de aprendizagem implicaria em uma avaliação alinhada ao alcance das metas e objetivos da empresa.

A pesquisa buscou entender como as ações de aprendizagem são avaliadas. Os sujeitos da pesquisa (profissionais de RH, gestores de logística e operação) foram questionados quanto a esse quesito, conforme os profissionais de RH, 62,5% das empresas realizam a avaliação pelos resultados alcançados em suas atividades; em 62,5% das respostas o gestor avalia o funcionários no seu dia a dia de trabalho e 50% adotam a avaliação durante ou ao final da ação de aprendizagem. Os respondentes da operação consideram que 42,9% das companhias fazem a avaliação durante ou ao final da ação de aprendizagem, o que está alinhado com o resultado dos gestores de logística (40,8%). Os funcionários de logística ainda entendem que 39,3% das avaliações são feitas pela comparação dos resultados alcançados, novamente em linha com os gestores de logística (38,2%). A forma de avaliação na qual o gestor avalia o dia a dia do funcionários há uma diferença entre a operação com 34,8% e os gestores de logística com 50%, identificou-se ainda que 24,1% dos funcionários de Logística declaram que não há nenhum tipo de avaliação, já para os gestores de logística esse número é de 14,5%, como mencionado nos resultados o pesquisador entende que essa diferença se relaciona com a informalidade da avaliação do dia a dia do funcionário, assim mesmo que o gestor afirme que realiza esse tipo de avaliação, ela não é percebida pela por seu funcionário.

A avaliação das ações de aprendizagem deveria, para ser efetiva, ser executada em três formas/momentos distintos: durante ou após a ação de treinamento, para assim para medir o conhecimento e a habilidade adquiridos; no dia a dia das atividades para se verificar uma melhoria no desempenho do funcionário e pela comparação dos resultados alcançados pelo funcionário antes

do treinamento e após o mesmo, essas duas últimas auxiliam a medir as mudanças de atitude do colaborador a partir das ações de aprendizagem. O resultado encontrado na pesquisa denota que 9,6% das empresas com mais de 250 funcionários realizam as três formas de avaliação, em contraste com o resultado das empresas na faixa entre 10 e 49 funcionários com 3,4% das companhias realizando as três formas de avaliação. A análise dos dados permitiu ainda identificar que 17,4% das empresas com mais de 250 funcionários não adotam nenhum tipo de avaliação, esse número se expande para 34,5% nas empresas com menor número de funcionários (de 10 a 49). Os números apresentados indicam que há uma evolução de acordo com o tamanho da empresa, porém a correta exploração da avaliação (utilizar as três formas de avaliação) é incipiente.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), no planejamento de ações de gestão de pessoas (etapa 5 do funcionamento da Gestão por Competências) deve-se tentar eliminar os *gaps* entre as competências necessárias e as existentes, a partir de definição de ações, essas ações podem ser, por exemplo, treinamento para as competências individuais. Os dados da pesquisa indicam que, na visão dos profissionais de RH, 62,5% das empresas fazem uso de um processo de gestão por competências na indicação das ações de treinamento; para os gestores de logística esse número refere-se a 36,8%, indicando restrições na adoção da Gestão por competências para definição de ações de treinamento. Esta postura pode acarretar o desperdício de dinheiro, com ações que não serão eficazes no desenvolvimento das competências necessárias para que o funcionário atinja as metas e objetivos definidos na estratégia corporativa da empresa.

#### 3.6.4 Competências necessárias aos profissionais de logística

Ao definir as competências necessárias à organização, as empresas podem optar pela análise de documentos, entrevistas e questionários (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Após definir as competências necessárias se faz essencial avaliar os funcionários, essa avaliação deve ser de forma sistemática

(formal e constante) em função de suas atividades, metas e resultados, pode-se utilizar técnicas como a escala gráfica, avaliação 360 graus, pesquisa de campo e avaliação por objetivos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

O pesquisador utilizou questionários para captar quais as competências necessárias ao profissional de Logística, a partir de questão aberta. O resultado apresentado na tabela 10 encontra consonância, quanto as *Hard Skills* apresentadas por Reis *et al.* (2012), ao citar as seguintes competências: Excel; Planejamento; Gestão de estoque; Transportes; Armazenagem e Custos, com seis competências coincidentes das 11 apresentadas como mais relevantes na presente pesquisa.

Evidencia-se pelos resultados que as *Soft Skills* foram mais citadas do que as *Hard Skills*, denotando uma maior importância acentuada dada a esses tipos de competências.

Os funcionários de Logística apontaram quais as competências que eles eram possuidores, os dados indicaram que das 11 *Hard Skills* destacadas com maior pontuação como necessárias (vide tabela 11), cinco delas os respondentes em sua maioria já eram detentores, ou seja: Conhecimento Técnico; Excel; Gestão de Estoques; Transportes e Inventários. Para as *Soft Skills* o público já é possuidor de sete das 11 apontadas como mais relevantes: Proatividade; Responsabilidade; Agilidade; Comprometimento; Dinamismo; Foco; Flexibilidade. Ainda foi apontado pela operação, quais as competências que eles necessitam desenvolver, coincidindo com a tabela de competências relevantes, a *Hard Skill*: Gestão de Custos e as *Soft Skills*: Liderança e Experiência.

Ao serem questionados, os demais funcionários de logística, sobre a evolução de suas competências após a entrada na empresa que se referenciaram para as respostas, 96,4% apontaram progresso, de acordo com os dados da pesquisa esse progresso tem ligação com a experiência na função em 55,6% dos casos e 25,0% com as ações de aprendizagem. Ainda se destaca que 36,6% deles têm como percepção que as ações de aprendizagem podem aperfeiçoar competências em apenas algumas situações ou em nenhuma situação.



### 3.6.5 Relevância das Competências

Fleury e Fleury (2001) destacam que as competências podem agregar valor econômico à organização e valor social ao funcionário. Fernandes e Berton (2012) relacionam as vantagens competitivas às competências, pois elas permitem o destaque das empresas frente aos seus concorrentes.

Entender a relevância das competências necessárias aos profissionais de logística é relevante para as empresas, instituições de ensino e para o próprio profissional, ajuda a definir estratégias de gestão de pessoas, definir currículos e a apontar os caminhos que os profissionais devem seguir para o autodesenvolvimento. Os públicos pesquisados valoraram a partir de uma escala *Likert* 53 competências.

Destacam-se que as duas primeiras *Hard Skills* sejam vinculadas à tecnologia da informação, encontrando referência na pesquisa de Ferreira e Kanaane (2017), onde essas mesmas competências estão entre as 10 citadas pelos autores e ainda com a pesquisa de Ferreira e Kanaane (2018) que apresenta como maior impacto sobre os empregos na área de logística, com a chegada da Logística 4.0, uma necessidade de maior preparo para que o profissional de Logística se mantenha empregado (cursos, idiomas e tecnologia).

As *Soft Skills* receberam médias mais altas, com desvios padrão e variâncias semelhantes o que denota que o público pesquisado identifica maior relevância nesse tipo de competência.

Foi pesquisada a opinião dos respondentes sobre 53 competências (escala *Likert* de importância), das 20 competências com maior relevância, 15 delas coincidiram com as competências encontradas na análise de conteúdo da questão aberta sobre as competências mais importantes ao profissional de logística, essa sincronia denota coerência entre as competências da escala *Likert* e as sugestionadas pelos respondentes na questão aberta.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema competências têm sido objeto de diversas pesquisas no desenvolver do tempo, no nível dos indivíduos (competências individuais), no patamar das organizações (competências organizacionais – *core competences*), e dos países (sistemas de educação e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001), a partir dos estudos realizados começou-se a pensar em como desenvolvê-las de modo a criar vantagens competitivas às empresas, o que culminou com o desenvolvimento da Gestão por Competências.

O aperfeiçoamento das competências individuais em sinergia com as competências organizacionais podem trazer vantagens competitivas para as empresas, ações de aprendizagem voltadas para esse fim são defendidas como uma das etapas de uma Gestão por Competências eficiente (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009), entretanto os funcionários não permanecem na mesma empresa (eles podem sair por demissão, aposentadoria, entre outros motivos); Quando os funcionários saem das empresas, os conhecimentos criados por eles não ficam na empresa, que investiu no seu desenvolvimento. Tem havido de forma enfática a preocupação por conta da empresa de como se preservar o conhecimento criado pelo indivíduo, mesmo quando da sua ausência; pesquisadores dedicados a esse tema conceberam o que foi definido como Gestão do Conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Umas das preocupações da Gestão do Conhecimento é fazer com que o conhecimento criado pelos funcionários se estenda aos outros funcionários, de modo que esse conhecimento seja aplicado por todos e não se perca quando eles deixam a empresa.

A necessidade de desenvolvimento das competências dos profissionais de logística de forma a atender as necessidades organizacionais motivou a presente pesquisa.

Desse modo optou-se pela formulação do seguinte objetivo geral: “Identificar a utilização da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos profissionais de logística, visando a eficiência de suas

atividades em empresas”.

Com foco em apreender o objetivo proposto examinou-se a literatura acerca de Gestão do Conhecimento, identificando e diferenciando os conhecimentos tácitos e explícitos, os modos de conversão do conhecimento e as fases do modelo de criação do conhecimento organizacional. Em seguida executou-se uma investigação bibliográfica relativa à Gestão por Competências e suas etapas de funcionamento, a definição de competências, os tipos de competências denominados *Hard Skills* e *Soft Skills*. A necessidade de ações de aprendizagem no desenvolvimento de competências tomou corpo com a pesquisa na literatura sobre T&D e Educação Corporativa. A Logística, sua evolução e áreas de atuação foram objeto de investigação bibliográfica, assim como a interação desse tema com competência e eficiência.

Fundamentado no referencial teórico foram elaborados questionários para sondagem da opinião de profissionais de recursos humanos (que assessoraram áreas de logística), gestores de logística e demais profissionais da área de logística sobre o tema proposto.

A fim de se alvejar o objetivo geral desenhado, foram articulados dois objetivos específicos:

- a) Caracterizar os fatores envolvidos na estruturação e funcionamento da Gestão do Conhecimento e suas práticas nas empresas com áreas de logística.
- b) Verificar as competências necessárias ao profissional de logística.

Os fatores envolvidos na estruturação e funcionamento da Gestão do Conhecimento foram identificados como sendo: Implantação da Gestão por Competências; a utilização das cinco fases do modelo ideal do processo de criação do conhecimento organizacional e o conhecimento e prática dos modos de conversão do conhecimento.

A implantação da Gestão por competências, foi identificada como uma prática necessária para a efetivação da Gestão do Conhecimento, principalmente nas etapas 4 – Mapeamento das Competências e 5 – Planejamento de ações de gestão de pessoas.

A utilização das cinco fases do modelo ideal do processo de criação do conhecimento organizacional, encontra correlação com a etapa 4 da implantação

da gestão por competências, de modo que os conhecimentos corretos (competências necessárias para o alcance de metas e objetivos estratégicos) sejam perpetuados pela organização. As cinco fases são: 1 - Compartilhamento do conhecimento tácito; 2 - Criação dos conceitos; 3 - Justificação dos conceitos; 4 - Construção de um arquétipo e 5 - Nivelção do conhecimento.

O conhecimento e aplicação dos modos de conversão do conhecimento: Socialização; Externalização; Internalização e Combinação, se fazem presentes na execução das fases do processo de criação do conhecimento.

As competências necessárias ao profissional de logística foram verificadas a partir dos questionários respondidos pelos sujeitos da pesquisa, tendo sido destacadas 62 *Hard Skills* e 103 *Soft Skills* a partir da análise de conteúdo realizada, essa análise ainda possibilitou especificação das competências mais citadas pelo público, definindo-se as com maior relevância:

*Hard Skills*: Excel, Planejamento; Processos; Nível Superior; Gestão de Estoques; Cadeia de Suprimentos; Transportes; Armazenagem; Gestão de Custos e Inventário.

*Soft Skills*: Proatividade; Liderança; Responsabilidade; Agilidade; Comprometimento; Dinamismo; Atenção; Foco; Experiência; Flexibilidade e Trabalho em equipe.

O objetivo geral foi atingido ao identificar que a maioria das empresas não fazem o uso total da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos profissionais de logística; foi identificado o uso parcial das práticas, ou seja, as empresas executando-as de forma isolada ao invés de adotar um visão sistêmica. Os dados indicaram que apenas 9,2% das empresas fazem uso de todos os modos de criação de conhecimento, 13,2% executam todas as 5 fases da criação do conhecimento. As ações de aprendizagem estão alinhadas aos objetivos e estratégias organizacionais em torno de 30% das empresas; 9,6% das empresas fazem a avaliação completa das ações de aprendizagem e o processo de gestão por competências é utilizado em 36,8% das empresa dos gestores de logística.

Ao serem indagados, quanto à questão: “As empresas fazem uso da Gestão do Conhecimento e suas ferramentas, no desenvolvimento das

competências importantes para a eficiência do profissional de Logística?”; constatou-se que os profissionais percebem que as empresas não fazem o uso pleno da Gestão do Conhecimento, esse uso é parcial e de forma mais intuitiva do que por consciência de suas práticas e ferramentas.

Inferiu-se ainda que o tamanho das empresas exerce influência sobre as práticas de Gestão do Conhecimento. As empresas com maior número de funcionários tendem a aplicar seu escopo de utilização de forma mais completa ao executar maior número de práticas relacionadas à gestão do Conhecimento, como por exemplo ações de aprendizagem, avaliações das competências dos seus profissionais, modos de conversão do conhecimento e fases de criação do conhecimento.

Como sugestões, visando a ampliação da adoção da Gestão do Conhecimento pelas empresas com áreas de logística, sugere-se:

- Divulgação dos conceitos de Gestão do Conhecimento nas empresas;
- Buscar parcerias externas na execução de ações de aprendizagem;
- A implementação da Gestão por Competências na identificação das competências dos profissionais, das necessidades de melhoria e no planejamento das ações de Gestão de Pessoas;
- A expansão na divulgação das ações de aprendizagem;
- Aumentar a influência das áreas internas das empresas na definição das estratégias e objetivos corporativos;
- Ampliar o público atendido nas ações de aprendizagem, não se atendo somente aos funcionários próprios e terceiros, ampliando o escopo ao atendimento de clientes e fornecedores;
- A ampliação dos estudos referentes às competências necessárias ao profissional de logística;

Os resultados obtidos desta investigação, em função do alcance limitado em um dos públicos previstos (profissionais de recursos humanos, com oito respondentes), não devem ser generalizados para todas as empresas com áreas de logística. No entanto, como não são frequentes, os estudos que examinam as competências relacionadas ao profissional de logística, os resultados apresentados podem fornecer significativas contribuições à futuras pesquisas

que objetivem investigar esses temas. Sugere-se a ampliação do número de respondentes que representem as áreas de recursos humanos das empresas e a utilização do método de estudos de caso múltiplos.

A discussão sobre esse tema vai além deste estudo e se mostra promissor e desafiador, trata-se de um assunto sobre o qual ainda se necessita ampliar a epistemologia, existindo um amplo campo de estudo a ser explorado por pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A.P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas**: Um estudo empírico; Tese de Doutorado; Faculdade de Economia, Administração em contabilidade; USP; São Paulo; 2011
- AYRES, M; AYRES Jr, M; AYRES, D. L.; Santos, A. A. S. **BioEstat 5.0**. Versão 5.3. Instituto Mamirauá 2014
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro; Edições 70; São Paulo; 2016
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 528 p. ISBN 978-85-472-0828-8.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J., COOPER, M.B.; **Supply Chain Logistics Management**; McGraw-Hill; New York, 2012
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por Competências e gestão do Conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV 2009.
- CARBONE, P. P. **Gestão por competência e educação corporativa**: caminhos para o desenvolvimento de competências. Rio de Janeiro. Revista IBICT, Inclusão Social, volume 7, n.1.p.44 a 55. 2015
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management** - Strategy, Planning, and Operation. 6ª. ed. Boston: Pearson, 2016. 529 p. ISBN 978-0-13-380020-3.
- CLOSS, D.J., BOLUMOLE, Y.A. **Transportation's Role in Economic Development and Regional Supply Chain Hubs**. Transportation Journal, Vol. 54, No. 1, Special Issue Transportation & Supply Chain; 2015), pp. 33-54; Published by: Penn State University Press Stable URL: <<http://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.54.1.0033>>; acessado em 22/05/2017
- COIMBRA, C. D. S. **O custo da ineficiência na logística interna**. TecHoje, Belo Horizonte, Novembro 2012.

COLBARI, A. **Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sociocultural das empresas**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, volume 7 – nº, janeiro/junho 2007. P. 9-34

CRESWELL, J.W.: **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva; 3 ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

CRUZ, D.; **Educação Corporativa**: A proposta empresarial no discurso e na prática. Educação em Revista; V. 26, n 2, p. 337-358; Belo Horizonte, 2010.

CSCMP; **CSCMP's Annual State of Logistics Report** – Logistics in Transition: New Drivers at the Wheel; Illinois-US; 2016. Disponível em: <<https://www.lee-associates.com/logistics/wp-content/uploads/sites/11/2017/05/cscmp-sofl-report-2016.pdf>>. Acesso em 26/09/2017

CSCMP; **Supply Chain Management Terms and Glossary**; Illinois-US; 2013. Disponível em: <[http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)>. Acesso em 20/05/2017

DELOITTE; **Educação Corporativa no Brasil** – Habilidades para uma nova era do conhecimento; São Paulo, 2016; disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/deloitte-educacao/educa%C3%A7%C3%A3o\\_corporativa.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/deloitte-educacao/educa%C3%A7%C3%A3o_corporativa.pdf)>. Acesso em 19/06/2017

DESTINY SOLUTIONS. **The voice of the employer on the Effects and Opportunities of Professional Development** – A Destiny Solutions research paper. EUA, 2014; disponível em <[http://cdn2.hubspot.net/hubfs/528528/eBooks/PDF/Destiny\\_Solutions\\_Corporate\\_Training\\_Research\\_Paper.pdf?\\_\\_hssc=101975070.1.1508940379921&\\_\\_hstc=101975070.5274959d818df46c86f04b082d389b0f.1508940379921.1508940379921.1508940379921.1&\\_\\_hsfp=3814265491&hsCtaTracking=3023b02b-4d88-4e4a-a45b-afd5630b50e2%7Cdca1fbeb-5045-4922-980b-11bf2a5de7f6](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/528528/eBooks/PDF/Destiny_Solutions_Corporate_Training_Research_Paper.pdf?__hssc=101975070.1.1508940379921&__hstc=101975070.5274959d818df46c86f04b082d389b0f.1508940379921.1508940379921.1508940379921.1&__hsfp=3814265491&hsCtaTracking=3023b02b-4d88-4e4a-a45b-afd5630b50e2%7Cdca1fbeb-5045-4922-980b-11bf2a5de7f6)> Acesso em 25/10/2017

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências**: o caso de uma empresa do setor de Telecomunicações. RAC.

Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, p. 161-176, Jan/Abr 2000.

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M. **Remuneração e Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

EBOLI, M.; **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**; São Paulo: Gente, 2004

EBOLI, M.; **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. Revista de Administração de Empresas; Vol 45, n 4; São Paulo, 2005

EBOLI, M.; **Pesquisa nacional práticas e resultados da educação corporativa 2015**. Grupo de Estudo em Gestão da Educação Corporativa; São Paulo, 2016

FEINBERG, J. **WORDLE**. Version 0.2: Copyright © 2008 Jonathan Feinberg

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: Da Competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 978-85-02-14602-0

FERNANDES, B. H.R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

FERREIRA, L. S.; KANAANE, R. **O Comportamento Humano do Profissional de Logística sob a perspectiva das mudanças advindas das transformações digitais**. XIII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, São Paulo, 2018. 459-470.

FERREIRA, L. S.; KANAANE, R. **Percepção dos alunos do curso de logística quanto às competências necessárias ao seu exercício profissional**. XII WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, São Paulo, 2017. 132-141.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Rio de Janeiro: RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA, 2001. 188 p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2016.



FREITAS, M. M. B. C. D.; FRAGA, M. A. D. F.; SOUZA, G. P. L. D. **LOGÍSTICA 4.0: CONCEITOS E APLICABILIDADE: UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA O MERCADO AUTOMOBILÍSTICO.** Caderno PAIC, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 237-261, 2016. ISSN: 2447-8954

GAETA, M. *et al.* **A smart competence-based prioritisation for learning programmes.** DOI 10.1109/INCoS.2015.61; International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems, 2015

GASPAR, M. A. *et al.* **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS ATUANTES NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE NO BRASIL:** um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 26, n. 1, p. 151-166, jan./abr. 2016. ISSN 1809-4783.

GRANT, D. B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos.** Tradução de Arlete Simille Marques. 1ª. ed. Hull: Saraiva, 2013.

IBGE, **Contas Nacionais: PIB – valores correntes.** Rio de Janeiro. 2017. disponível em: < <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/contas-nacionais/pib-valores-correntes.html>>. Acesso em 26/09/2017

IBGE, **Pesquisa Anual de Serviços.** PAS2015. Tabela 1. Rio de Janeiro. 2017. disponível em: <[https://downloads.ibge.gov.br/downloads\\_estatisticas.htm](https://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm)>. Acesso em 26/09/2017

IBGE, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** PNAD trimestre móvel OUT. – DEZ. 2018. Rio de Janeiro. 2019. disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3086/pnacm\\_2018\\_dez.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3086/pnacm_2018_dez.pdf)>. Acesso em 02/02/2019

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F.; **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo: Atlas, 2010

KAUARK, F.; *et al.* **Metodologia da pesquisa:** guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KON, A. **SOBRE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, TECNOLOGIA APROPRIADA E MERCADO DE TRABALHO.** REVISTA CIÊNCIAS DO TRABALHO, São Paulo, n. 9, p. 1-14, dezembro 2017. ISSN: 2319-0574.

KRAMER, M.R.; PORTER, M.E.; **Strategy and Society:** The link between

competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, Dezembro, 2006.

LEITE, P. R. **Logística Reversa**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LUDOVICO, N. **Logística Internacional** - um enfoque em Comércio Exterior. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. ISBN 9788502175198.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.V. **Fundamentos de metodologia científica**; 5 ed. São Paulo, Atlas, 2003

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

MIGUEL, P.A.C.; *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

NEVES, P. C.; CERDEIRA, J. P. **MEMÓRIA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, 8, n. 1, jan/abr 2018. 3-19. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 01 Setembro 2018.

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

PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. e ZEITHAML, V.A. **SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing, New York University, Spring, 1988, Vol64, Number 1, p. 12-40.

PENOF, D. G.; MELO, E. C. D.; LUDOVICO, N. **Gestão da Produção e Logística**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. ISBN 9788502201965.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance: with a new introduction / Michael E. Porter. The Free Press – New York, 1998

QUEIROZ, L. D. R. **Gestão Pública**: competências relevantes do nível de comando da Prefeitura Regional de Perus. São Paulo: CPS, 2018.

REIS, M.A.S. *et al.* **Profissionais de logística e supply chain – Entendendo o mercado.** EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo; GVcelog - Centro de Excelência em Logística e Supply Chain – Relatórios Técnicos – São Paulo, 2012. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16400> acessado em: 04/06/2017

REIS, M.A.S. *et al.* **Profissionais de logística e supply chain no Brasil – 2ª fase.** EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo; GVcelog - Centro de Excelência em Logística e Supply Chain – Relatórios Técnicos – São Paulo, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16398> acessado em: 04/06/2017

RESENDE, P.T.V. *et al.* **Pesquisa Custos Logísticos no Brasil 2015.** FDC – Fundação Dom Cabral; Núcleo de Logística Supply Chain e Infraestrutura; Belo Horizonte, 2015. Disponível em [http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2016/pesquisa\\_custos\\_logisticos2015.pdf](http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2016/pesquisa_custos_logisticos2015.pdf). Acesso em 26/09/2017

ROBLES, M.M.; **Executive Perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace**; Kentucky – USA; Business Communication Quarterly, 2012, DOI: 10.1177/1080569912460400

RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.; Boff, L.H.: **Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão**; São Paulo; 2005; disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/286444477\\_Aprendizagem\\_Organizacional\\_e\\_Competencias\\_novos\\_horizontes\\_da\\_Gestao](https://www.researchgate.net/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competencias_novos_horizontes_da_Gestao), acessado em 04/06/2017

SANTOS, C. A.S.; RICARDO, E. J.; **Educação corporativa e educação emancipatória: a estratégia de inclusão social das universidades corporativas.** Rio de Janeiro. Revista IBICT, Inclusão Social, volume 7, n.1. jul-dez 2013. P.73 – 79. Publicado em 14/12/2015

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** Tradução de Daniel Moreira Miranda. 1ª. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

SENDER, U. **The Internet of Things: Industrie 4.0 Unleashed**. Munique: Springer Vieweg, 2016. ISBN 978-3-662-54903-2.

SOMMER, L. **Industrial Revolution** - Industry 4.0: Are German Manufacturing SMEs the First Victims of this Revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, Valência, Setembro 2015. 1512-1532.

SOUSA, P. T. D. **LOGÍSTICA INTERNA: O PRINCÍPIO DA LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL ESTÁ NA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS (ARMP)**. *Revista Científica FacMais*, Inhumas, v. II, p. 126-139, 2º semestre 2012. ISSN 2238-8427.

STANK, T.; Autry, C.; DAUGHERTY, P.; CLOSS, D.J.: **Reimagining the 10 Megatrends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics**. *Transportation Journal*, Vol. 54, No. 1, p7-32. Special Issue Transportation & Supply Chain. 2015

STICH, V. *et al.* **Supply Chain 4.0: Logistikdienstleister im Kontext der vierten industriellen Revolution**. In: VOß, P. H. *Logistik – eine Industrie, die (sich) bewegt: Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0*. 1. ed. Dortmund: Springer Gabler, 2015. Cap. 6, p. 63-76

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-229-6.

TONER, P.: **Workforce skills and innovation: An overview of major themes in the literature**. OECD Publications, Paris- France, 2011

TUMELERO, Cleonir *et al.* **Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro**. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, [S.l.], v. 14, n. 2, ago. 2012. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12811/9297>>. Acesso em: 20 mar. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.20946/rad.v14i2.12811>.

VERBI, **MAXQDA 2018**. Version:18.0.8: VERBI GmbH 2018

VERGARA, S.C: **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2015

VERGARA, S.C: **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo. Atlas, 2016

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. D. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

WONG, C.Y. *et al.*: **Logistics and supply chain education and jobs: a study of UK markets**. The International Journal of Logistics Management, Vol. 25 Iss3 pp. 537 – 552 – 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM: **Outlook on the logistics & supply Chain industry 2012**: Global agenda Council on Logistics & Supply Chains 2011-2012. Geneva – Switzerland. Disponível em:  
<[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_SCT\\_GAC\\_OutlookLogisticsSupplyChainIndustry\\_IndustryAgenda\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_SCT_GAC_OutlookLogisticsSupplyChainIndustry_IndustryAgenda_2012.pdf)> . Acessado em 12/06/2012

WU, Y.F. *et al.*: **Global logistics management curriculum: perspective from practitioners in Taiwan**. Supply Chain Management: An International Journal, 376 – 388 – Vol 18 – Number 4 – 2013

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### 1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido \*

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Gestão do Conhecimento e as competências do profissional de Logística e sua seleção foi por amostra não probabilística acidental. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente. Os objetivos deste estudo é verificar as competências necessárias ao profissional de logística envolvido na expedição de produtos e caracterizar as práticas de Gestão do Conhecimento voltadas para a área de Logística. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado do Centro Paula Souza. Prof Dr Roberto Kanaane - Luciano da Silva Ferreira  
*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Declaro que entendi os objetivos de minha participação e concordo em participar
- ☐ Não concordo em participar      Ir para "Obrigado pela sua participação".

**APÊNDICE B: Dados Gerais do Respondente****2. Qual a sua idade? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Até 17 anos
- ☐ De 18 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ Acima de 60 anos

**3. Assinale seu grau de escolaridade \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Técnico
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós Graduação / MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C: Situação Profissional

---

### 4. Qual a sua situação atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Funcionário CLT em empresa
- ☐ Pessoa Jurídica atuando em empresa
- ☐ Professor
- ☐ Estudante
- ☐ Estagiário
- ☐ Buscando recolocação
- ☐ Autônomo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

### 5. Você já trabalhou em empresas com áreas ou atividades de Logística? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim
- ☐ Não      *Ir para "Obrigado pela sua participação".*



**APÊNDICE D: Informações sobre a Empresa****6. Quantos funcionários a empresa em que você atua ou atuou tem/tinha? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ De 0 a 9 funcionários
- ☐ De 10 a 49 funcionários
- ☐ De 50 a 249 funcionários
- ☐ Acima de 250 funcionários
- ☐ Não sei informar
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**7. Qual é (aproximadamente) a receita operacional bruta da empresa em que você atua (trabalha/presta serviços)? \****Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Menor ou igual a R\$ 360 mil
- ☐ Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- ☐ Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- ☐ Maior que R\$ 300 milhões
- ☐ Não sei informar
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**8. Qual a área de atuação da empresa? \***

---

## APÊNDICE E: Área de Atuação do Profissional

### 9. Qual a sua área de atuação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Logística      *Ir para a pergunta 12.*
- ☐ Recursos Humanos      *Ir para a pergunta 10.*
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_ *Ir para a pergunta 12.*

## APÊNDICE F: Cargos em Recursos Humanos

**10. Qual o seu cargo? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Acionista/Diretor
- ☐ Gerente
- ☐ Coordenador/Supervisor
- ☐ Consultor
- ☐ Analista
- ☐ Assistente
- ☐ Auxiliar
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**11. Para quais áreas em Logística você presta ou já prestou assistência com suas atividades em RH? (pode marcar mais de uma opção) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Administrativo
- ☐ Armazenagem
- ☐ Auditoria
- ☐ Carregamento
- ☐ Compras/Suprimentos
- ☐ Comercial
- ☐ Educação e/ou Treinamento
- ☐ Expedição
- ☐ Movimentação Interna
- ☐ Saúde e Segurança em Logística
- ☐ Transportes
- ☐ Planejamento e Controle de Produção
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

*Ir para a pergunta 14.*

## APÊNDICE G: Questionário para o profissional de recursos humanos

Responda ao questionário de acordo com a sua experiência na empresa em que prestou assessoramento à área de Logística, responda o que realmente acontece ou acontecia e não o que você acha correto.

**14. Na empresa em que você trabalha/trabalhou assessorando a área de Logística, existe/existia relação entre a estratégia corporativa da empresa e a estratégia de RH? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim, a estratégia corporativa da empresa está/estava sempre ligada à estratégia de RH
- ☐ Sim, na maioria das vezes a estratégia corporativa da empresa está/estava ligada à estratégia de RH
- ☐ Sim, porém em apenas algumas situações a estratégia corporativa está/estava ligada à estratégia de RH
- ☐ Não, não havia ligação entre a estratégia corporativa e a estratégia de RH
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**15. Qual é/era a participação da área de RH na estratégia de negócios da empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ O RH participa/participava efetivamente da formulação das estratégias de negócio da empresa.
- ☐ O RH tem/tinha um papel de coadjuvante na formulação das estratégias de negócio da empresa, validando a sua viabilidade.
- ☐ O RH tem/tinha um papel de viabilizador das estratégias, não participando de sua formulação
- ☐ O RH não é/era consultado em nenhum momento, sendo apenas comunicado das decisões tomadas
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**16. Qual é/era o posicionamento do RH na estrutura organizacional da empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Diretoria de RH se reportando ao presidente
- ☐ Gerência de RH se reportando a um diretor
- ☐ Coordenação de RH se reportando a um gerente
- ☐ Não tem/tinha um posicionamento na estrutura
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**17. A empresa investe/investia em atividades de gestão do conhecimento? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Sim, incentivando o compartilhamento de experiências, com o uso da observação, da imitação e da prática acompanhada.
- ☐ Sim, incentivando que as pessoas coloquem em procedimentos, manuais e outras formas explícitas o conhecimento acumulado nas funções
- ☐ Sim, incentivando a criação de novos procedimento e manuais (formas de trabalho explícitas) a partir do estudo e junção de procedimentos e manuais já em uso
- ☐ Sim, com o treinamento formal de pessoal nos procedimentos existentes.
- ☐ Não, não há ou havia processos de gestão do conhecimento

**18. Marque abaixo os processos realizados na empresa: (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Compartilhamento do conhecimento das pessoas
- ☐ Criação de conceitos e formas de trabalho a partir dos conhecimentos individuais/formas de trabalho
- ☐ Verificação do conceito criado e decisão de se criar um procedimento/manual com esse conceito/forma de trabalho
- ☐ Converter em padrão de trabalho e treinamento dos demais funcionários
- ☐ Nenhuma das opções é/era feita na empresa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**19. Quais opções abaixo a empresa adota de políticas e práticas de Educação Corporativa ou treinamento e desenvolvimento? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Auxílio Financeiro para o funcionário estudar
- ☐ Convênio com desconto em instituições de ensino
- ☐ Treinamentos internos com base nos padrões desenvolvidos pela empresa
- ☐ Cursos in company pagos pela empresa
- ☐ A empresa tem em sua estrutura física uma área para cursos diversos de desenvolvimento
- ☐ Portal de ensino à distância/on line para os funcionários se aperfeiçoarem
- ☐ Apenas incentiva de forma informal o funcionário a estudar e desenvolver suas competências
- ☐ Não tem nenhum tipo de incentivo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**20. A empresa alinha/alinhava a estratégia Corporativa com as ações de educação ou treinamento? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim, todos os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Sim, na maioria das vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Sim, porém apenas algumas vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Não, não há alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos e ações de educação.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**21. Como a área de Treinamento e Desenvolvimento ou Educação Corporativa está/estava posicionada na estrutura organizacional da empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Diretoria de T&D ou Ed. Corporativa
- ☐ Gerência de T&D ou Ed. Corporativa
- ☐ Coordenação de T&D ou Ed. Corporativa
- ☐ Não há uma área específica de T&D ou Ed. Corporativa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**22. Como é/era a divulgação interna e externa dos programas de educação/treinamento? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Ampla divulgação interna para os funcionários
- ☐ Divulgação interna através de meios eletrônicos
- ☐ Divulgação interna através de quadros de informação
- ☐ Divulgação externa para parceiros (clientes) que queiram participar de treinamentos
- ☐ Divulgação externa para parceiros (fornecedores) que queiram participar de treinamentos
- ☐ Baixa divulgação interna de forma informal
- ☐ Nenhum tipo de divulgação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**23. Quem são/eram atendidos pelos programas de treinamento da empresa? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Funcionários próprios da empresa
- ☐ Funcionários terceiros da empresa
- ☐ Clientes da empresa
- ☐ Fornecedores da empresa
- ☐ Apenas funcionários próprios e acima de determinados cargos
- ☐ Não sei os critérios
- ☐ Não há programas de treinamentos
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_



**24. Como é/era feita a avaliação das ações e seus resultados? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Por avaliações durante ou ao final do treinamento
- ☐ Pela comparação dos resultados alcançados pelo funcionário em suas atividades (antes e depois)
- ☐ Não são feitas avaliações
- ☐ O gestor do funcionário avalia se o mesmo melhorou no dia a dia de sua atividade
- ☐ Não há nenhum tipo de avaliação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**25. Como são/eram alinhadas as ações educacionais com as competências necessárias aos profissionais? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ A empresa adota um processo de avaliação por competência, determinando qual tipo de treinamento de ser feito por qual funcionário de modo a melhorar as deficiências encontradas
- ☐ Cada gestor escolhe os treinamentos a serem realizados por seus funcionários com base em uma lista pré definida
- ☐ O próprio funcionário propõe quais treinamentos ou ações que quer participar, para seu autodesenvolvimento
- ☐ Cada gestor busca no mercado as ações adequadas de treinamento para sua equipe e propõe para a empresa
- ☐ Não há qualquer tipo de ligação entre as competências necessárias aos funcionários e os treinamentos oferecidos
- ☐ Não há treinamentos e ações de educação na empresa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**26. Como a empresa identifica/identificava as competências individuais a serem desenvolvidas? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Por um modelo de avaliação de competências formal e periódico
- ☐ Pelo alcance de resultados e metas dos funcionários
- ☐ Cada funcionário é avaliado pelo seu gestor em um modelo formal
- ☐ Pela avaliação do próprio funcionário em um modelo formal
- ☐ Não há um padrão formal, mas cada gestor faz a avaliação de sua equipe
- ☐ Não há avaliação das competências dos funcionários
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

27. Quais as competências necessárias aos profissionais de Logística da empresa? \*

---

---

---

---

---

28. Na sua percepção o profissional de logística quando admitido, ele normalmente já possui as competências necessárias, para suas atividades, desenvolvidas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim, normalmente o profissional já tem todas as competências necessárias desenvolvidas
- ☐ Sim, a maioria das competências necessárias já estão desenvolvidas
- ☐ Não, o profissional normalmente tem poucas das competências necessárias já desenvolvidas
- ☐ Não, normalmente o profissional não tem as competências necessárias desenvolvidas
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

*Ir para a pergunta 49.*



## APÊNDICE H: Atuação em Logística

### 12. Em quais áreas em Logística você atua ou já atuou? (pode marcar mais de uma opção) \*

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Administrativo
- ☐ Armazenagem
- ☐ Auditoria
- ☐ Carregamento
- ☐ Compras/Suprimentos
- ☐ Comercial
- ☐ Educação e/ou Treinamento
- ☐ Expedição
- ☐ Movimentação Interna
- ☐ Saúde e Segurança em Logística
- ☐ Transportes
- ☐ Planejamento e Controle de Produção
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

### 13. Qual o seu cargo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Acionista/Diretor *Ir para a pergunta 29.*
- ☐ Gerente *Ir para a pergunta 29.*
- ☐ Coordenador/Supervisor *Ir para a pergunta 29.*
- ☐ Consultor *Ir para a pergunta 29.*
- ☐ Analista *Ir para a pergunta 40.*
- ☐ Assistente *Ir para a pergunta 40.*
- ☐ Auxiliar *Ir para a pergunta 40.*
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_ *Ir para a pergunta 40.*

## APÊNDICE I: Questionário para o gestor de logística

Responda ao questionário de acordo com a sua experiência na empresa em que trabalhou na área de Logística, responda o que realmente acontece ou acontecia e não o que você acha correto.

**29. Qual o nível de participação da Logística na formulação da estratégia de gestão de pessoas do RH? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ A Logística e outras áreas participam/participavam efetivamente da formulação das estratégias de Gestão de Pessoas
- ☐ A Logística e outras áreas têm/tinham um papel de coadjuvantes na formulação das estratégias de gestão de pessoas
- ☐ A Logística e outras áreas têm/tinham um papel de viabilizadores das estratégias, não participando de sua formulação
- ☐ A Logística e outras áreas não são/eram consultados em nenhum momento, sendo apenas comunicadas das decisões
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**30. A empresa investe/investia em atividades de gestão do conhecimento? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Sim, incentivando o compartilhamento de experiências, com o uso da observação, da imitação e da prática acompanhada
- ☐ Sim, incentivando que as pessoas coloquem em procedimentos, manuais e outras formas explícitas o conhecimento acumulado nas funções
- ☐ Sim, incentivando a criação de novos procedimento e manuais (formas de trabalho explícitas) a partir do estudo e junção de procedimentos e manuais já em uso
- ☐ Sim, com o treinamento formal de pessoal nos procedimentos existentes
- ☐ Não, não há ou havia processos de gestão do conhecimento
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**31. Marque abaixo os processos realizados na empresa: (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Compartilhamento do conhecimento das pessoas
- ☐ Criação de conceitos e formas de trabalho a partir dos conhecimentos individuais/formas de trabalho
- ☐ Verificação do conceito criado e decisão de se criar um procedimento/manual com esse conceito/forma de trabalho
- ☐ Converter em padrão de trabalho e treinamento dos demais funcionários
- ☐ Nenhuma das opções é/era feita na empresa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**32. Quais opções abaixo a empresa adota de políticas e práticas de Educação Corporativa ou treinamento e desenvolvimento? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Auxílio Financeiro para o funcionário estudar
- ☐ Convênio com desconto em instituições de ensino
- ☐ Treinamentos internos com base nos padrões desenvolvidos pela empresa
- ☐ Cursos in company pagos pela empresa
- ☐ A empresa tem em sua estrutura física uma área para cursos diversos de desenvolvimento
- ☐ Portal de ensino à distância/on line para os funcionários se aperfeiçoarem
- ☐ Apenas incentiva de forma informal o funcionário a estudar e desenvolver suas competências
- ☐ Não tem nenhum tipo de incentivo
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**33. A empresa alinha/alinhava a estratégia Corporativa com as ações de educação ou treinamento? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim, todos os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Sim, na maioria das vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Sim, porém apenas algumas vezes os treinamentos e outras ações são alinhados com a estratégia corporativa da empresa
- ☐ Não, não há alinhamento entre a estratégia corporativa e os treinamentos e ações de educação.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**34. Como é/era a divulgação interna e externa dos programas de educação/treinamento? (Pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Ampla divulgação interna para os funcionários
- ☐ Divulgação interna através de meios eletrônicos
- ☐ Divulgação interna através de quadros de informação
- ☐ Divulgação externa para parceiros (clientes) que queiram participar de treinamentos
- ☐ Divulgação externa para parceiros (fornecedores) que queiram participar de treinamentos
- ☐ Baixa divulgação interna de forma informal
- ☐ Nenhum tipo de divulgação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**35. Como é/era feita a avaliação das ações e seus resultados? (pode marcar mais de um) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Por avaliações durante ou ao final do treinamento
- ☐ Pela comparação dos resultados alcançados pelo funcionário em suas atividades (antes e depois)
- ☐ Não são feitas avaliações
- ☐ O gestor do funcionário avalia se o mesmo melhorou no dia a dia de sua atividade
- ☐ Não há nenhum tipo de avaliação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**36. Como são/eram alinhadas as ações educacionais com as competências necessárias aos profissionais? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ A empresa adota um processo de avaliação por competência, determinando qual tipo de treinamento de ser feito por qual funcionário de modo a melhorar as deficiências encontradas
- ☐ Cada gestor escolhe os treinamentos a serem realizados por seus funcionários com base em uma lista pré definida
- ☐ O próprio funcionário propõe quais treinamentos ou ações que quer participar, para seu autodesenvolvimento
- ☐ Cada gestor busca no mercado as ações adequadas de treinamento para sua equipe e propõe para a empresa
- ☐ Não há qualquer tipo de ligação entre as competências necessárias aos funcionários e os treinamentos oferecidos
- ☐ Não há treinamentos e ações de educação na empresa
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**37. Como a empresa identifica/identificava as competências individuais a serem desenvolvidas? (pode marcar mais de uma) \***

*Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Por um modelo de avaliação de competências formal e periódico
- ☐ Pelo alcance de resultados e metas dos funcionários
- ☐ Cada funcionário é avaliado pelo seu gestor em um modelo formal
- ☐ Pela avaliação do próprio funcionário em um modelo formal
- ☐ Não há um padrão formal, mas cada gestor faz a avaliação de sua equipe
- ☐ Não há avaliação das competências dos funcionários
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**38. Quais as competências necessárias aos profissionais de Logística da empresa? \***

---



---



---



---



---

39. Na sua percepção o profissional de logística quando admitido, ele normalmente já possui as competências necessárias, para suas atividades, desenvolvidas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sim, normalmente o profissional já tem todas as competências necessárias desenvolvidas
- ☐ Sim, a maioria das competências necessárias já estão desenvolvidas
- ☐ Não, o profissional normalmente tem poucas das competências necessárias já desenvolvidas
- ☐ Não, normalmente o profissional não tem as competências necessárias desenvolvidas
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

*Ir para a pergunta 49.*

**APÊNDICE J: Questionário para demais funcionários de Logística**

**40. Quais competências você considera importante em suas atividades atuais? \***

---

---

---

---

---

**41. Quais competências você considera possuir de forma mais desenvolvidas? \***

---

---

---

---

---

**42. Quais as competências que você ainda necessita desenvolver? \***

---

---

---

---

---

**43. Você considera que houve uma melhora nas suas competências para o trabalho, desde que entrou na empresa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ sim, houve uma evolução
- ☐ não, mantenho as mesmas competências de quando entrei

**44. O que mais influenciou na evolução de suas competências? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ treinamento e ações de educação
- ☐ experiência na função
- ☐ liderança
- ☐ aprendizado pelos pares
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

45. Os programas de treinamento e educação da empresa ajudam a desenvolver as competências necessárias para a sua atividade no trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ sim, todas as vezes  
☐ sim, na maioria das vezes  
☐ sim, em algumas situações  
☐ não

46. Você reconhece nos treinamentos e ações educativas da empresa uma preocupação no desenvolvimento de competências necessárias à sua atuação no trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ sim, todas as vezes  
☐ sim, na maioria das vezes  
☐ sim, em algumas situações  
☐ não

47. Você consegue visualizar a relação entre os treinamentos e ações educacionais, a estratégia organizacional e objetivos da empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ sim, todas as vezes  
☐ sim, na maioria das vezes  
☐ sim, em algumas situações  
☐ não

48. Como é/era feita a avaliação das ações de educação e treinamento oferecidos? (pode marcar mais de um) \*

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Por avaliações durante ou ao final do treinamento  
☐ Pela comparação dos resultados alcançados pelo funcionário em suas atividades (antes e depois)  
☐ Não são feitas avaliações  
☐ O gestor do funcionário avalia se o mesmo melhorou no dia a dia de sua atividade  
☐ Não há nenhum tipo de avaliação  
☐ Outro: \_\_\_\_\_

Ir para a pergunta 49.

I. O que está sendo realizado importante de competência de acordo com o diagnóstico de problemas e soluções (Anexo 1)					
Competências	Atividade 2016.1	Atividade 2016.2	Atividade 2016.3	Atividade 2016.4	Atividade 2016.5
Atividade de leitura					
Atividade de escrita					
Atividade de expressão oral					
Atividade de expressão escrita					
Atividade de expressão gráfica					
Atividade de expressão musical					
Atividade de expressão corporal					
Atividade de expressão artística					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política					
Atividade de expressão econômica					
Atividade de expressão cultural					
Atividade de expressão ambiental					
Atividade de expressão tecnológica					
Atividade de expressão científica					
Atividade de expressão social					
Atividade de expressão política			</		



[illegible]

10

Competition	2022		2023		2024	
	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2
2022-2023 and 2023-2024 Competition						
2024-2025 and 2025-2026 Competition						

## APÊNDICE L: Finalização

---

50. Você gostaria de citar mais alguma competência? Qual a importância da mesma?

---

---

---

---

---

### Observações

---

51. Caso queira deixar uma observação, utilize o campo abaixo:

---

---

---

---

---

### Obrigado pela sua participação

Sua participação é essencial para essa pesquisa clique em Enviar para concluir o formulário.