

**EDUCAÇÃO CONTINUADA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A ORGANIZAÇÃO E SEUS COLABORADORES**

**CLEUSA MARIA BORDINI COLUCCI**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A ORGANIZAÇÃO E SEUS COLABORADORES**

CLEUSA MARIA BORDINI COLUCCI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação - Área de Concentração: Instituição Educacional: Organização e Gestão

Orientador:  
Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz

371.1  
C726e

Colucci, Cleusa Maria Bordini

Educação continuada: um estudo de caso sobre suas contribuições para a organização e seus colaboradores / Cleusa Maria Bordini Colucci. -- Presidente Prudente: [s. n.], 2006. 94 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Educação)  
Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE,  
Presidente Prudente, SP, 2006.  
Bibliografia

1. Educação continuada. 2. Aprendizagem.  
3. Capital humano. 4. Competitividade. I. Título.

**CLEUSA MARIA BORDINI COLUCCI**

**EDUCAÇÃO CONTINUADA:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES  
PARA A ORGANIZAÇÃO E SEUS COLABORADORES**

Dissertação apresentada a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Universidade do Oeste Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação.

Presidente Prudente, 31 de outubro de 2006

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz  
Universidade do Oeste Paulista - Unoeste

---

Prof. Dr. Klaus Schlünzen Junior  
Universidade Estadual Paulista – Campus de Presidente Prudente

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ivone Tambelli Schmidt.  
Universidade do Oeste Paulista - Unoeste

“Às vezes, a gente aprende só de ficar olhando”.

*Uma colaboradora entrevistada*

## DEDICATÓRIA

Em especial, a força que Deus me deu nas horas mais difíceis e, sobretudo, porque aprendi que para ensinar é preciso aprender.

A minha mãe e a minha irmã, que pacientemente assumiram o papel de mães provisórias dos meus filhos Giovani e Gabriela, que, com muito carinho, muita força, mas também com muito choro, ficaram do meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Várias pessoas contribuíram com informação, para este trabalho: Companhia de Bebidas Ipiranga, Paulo Raimundo e Elisa, Prof. José Álvaro Periotto, Prof. José Camilo dos Santos Filho, Prof. Levino Bertan, Prof<sup>a</sup>. Raquel Rosan Christino Gitahy.

Com carinho, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Adriano Rodrigues Ruiz, que me acolheu no meio do caminho e me redirecionou com uma nova luz, graças a sua confiança e objetividade, guiando-me para finalizar este trabalho. Obrigada, mestre.

Agradeço ao Prof. Klaus e à Profa Ivone, que não mediram esforços na correção do trabalho.

Finalmente, ao meu querido marido Ângelo Alberto Colucci Filho, que me ensinou a estudar e a ter devoção pela vida acadêmica, que esteve ao meu lado me incentivando nas várias madrugadas, ajudando-me a completar o mosaico de idéias que hoje eu me orgulho em apresentar.

## RESUMO

A educação continuada e a capacidade de aprendizagem se tornam características vitais para as pessoas e para as organizações, face ao contexto cada vez mais dinâmico. O aprender sobre como aprender é necessário a fim de que se garanta a sustentabilidade do desenvolvimento das organizações e que as pessoas possam promover sua empregabilidade. O objetivo da presente pesquisa foi identificar como se processa e os benefícios que traz a educação continuada, para uma organização empresarial e para seus colaboradores. A base teórica que deu suporte a esta dissertação abordou a relação triádica – trabalho, educação e capital humano –. Este estudo analisa um programa de educação continuada e as mudanças que se processam na organização e nos colaboradores, decorrentes do aprendizado. De modo a realizar a investigação, adotou-se o método qualitativo, desenvolvido em um estudo de caso, no qual a organização pesquisada foi a Companhia de Bebidas Ipiranga, situada em Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. Os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada, observação direta e análise de documentos. Os resultados encontrados evidenciam a explícita política da organização com respeito à educação, vinculando os resultados de negócio. O estudo desperta a necessidade de se reconhecer de forma clara a educação continuada como um importante fator facilitador da aprendizagem contínua, além de contribuir para uma efetiva promoção da condição humana, que torna a organização mais competitiva no mercado em que atua.

Palavras-Chave: Educação continuada. Aprendizagem. Capital humano. Competitividade.

## **ABSTRACT**

The continued education and the learning capacity turn into vital features for people and organizations due to a more and more dynamic context. Learning about how to learn is necessary to guarantee sustainable development of organizations, and to promote people's employment. The objective of the present research was to identify how is the process of the continued education and what are the benefits that the continued education brings to an enterprise and its co-workers. The theoretical base that supported this essay dealt with the triad relationship – labour, education and human capital. This study analyses a continued education program and the changes that happen in organizations and their co-workers resulting from learning. In order to carry out the investigation, the qualitative method was adopted and developed in a case study. The organization under study was “Companhia de Bebidas Ipiranga” located in Ribeirão Preto, São Paulo State. The data were collected by means of structured interview, direct observation and document analysis. The findings show clearly the organization's explicit policy with the education, linking the business results with the continuous learning. This study originates the necessity to recognise the continued education clearly as an important factor of facilitation to the continuous learning. Besides contributing to an effective promotion of the human condition, the continued education brings the organization to a more competitive position in the market .

Key-Words: Continued education. Learning. Human capital. Competitiveness.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 OS MODELOS DE PRODUÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO</b> ..	16
1.1. Produção em Massa.....	18
1.2 Produção Enxuta.....	20
1.3 Educação e Trabalho.....	23
1.4 As Competências Necessárias Decorrentes de uma Nova Sociedade e o Mundo do Trabalho.....	25
1.5 A Aprendizagem Organizacional: Por que Isto se Tornou Importante?.....	29
1.6 Aprendizagem, Gestão do Conhecimento nas Organizações e os Meios para Concretizá-la.....	32
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
2.1 Objetivos.....	45
2.2 Objetivos Específicos.....	45
2.3 Estratégia e Critérios para Escolha do Caso.....	45
2.4 Definição e Levantamento das Fontes de Informação.....	46
2.5 Algumas características da organização estudada.....	47
2.6 Universo dos Entrevistados.....	49
2.7 Técnicas de Coleta de Dados.....	50
2.7.1 Entrevista estruturada.....	50
2.7.2 Observação direta.....	51
2.7.3. Análise de documentos.....	52
2.8 Os Fatores, o Estabelecimento de Categorias, a Análise e a Interpretação dos Dados.....	52
<b>3 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA E A ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	55
3.1 A implementação do programa.....	57
3.2 Produção e transferência de conhecimento.....	64
3.3 Conhecimento adquirido.....	67
3.4 Cooperação entre colaboradores e a organização.....	67
3.5 Mudanças na vida profissional e pessoal dos colaboradores.....	68
3.6 Motivos do êxito na educação continuada.....	70
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	71
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	75
<b>APÊNDICE</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	85

## INTRODUÇÃO

Uma organização, mais que simples base física para as vivências interpessoais, possui uma rede de relações sociais, um aprendizado complexo com interações de indivíduos com conhecimentos diversos, representando uma trama de relações com raízes cognitivas que desempenham papel ainda pouco conhecido, na sociedade do conhecimento.

A aprendizagem organizacional ganha destaque entre as grandes organizações, à medida que elas buscam construir estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes, para dar respostas às mudanças. Tais desenvolvimentos têm sido descritos e influenciados pelos trabalhos de vários especialistas em gestão, entre os quais, Senge (1998) e Fleury e Fleury (1997). Essas abordagens enfatizam o caráter estratégico do conhecimento e da aprendizagem como fator-chave da produtividade. Os fatores que contribuem para o programa de educação continuada ainda são bastante tímidos diante de um cenário organizacional competitivo e da preocupação com as melhores práticas pedagógicas, para levar esse aprendizado até os indivíduos, uma vez que tais processos passam por uma complexidade de capacitações modernas e pela freqüente necessidade de atualizações.

Segundo Fleury e Fleury (1997, p. 19), “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento”. O processo de aprendizado de uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitam compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Uma forma de manter a aprendizagem organizacional é por meio da educação continuada. No Brasil, várias empresas apostam nessa educação e trabalham com universidades corporativas, tais como Sadia, Votorantin Cimentos, Amazônia Celular e Telemig Celular, Caixa Econômica Federal, entre outras, conforme a revista Inteligência Corporativa por Lívia Sant’Ana (2004).

Vivemos uma era em que a competitividade é extremamente dinâmica e pede respostas rápidas e efetivas, reestruturação organizacional,

novas formas de planejamento e de estratégias, para educar pessoas. As sociedades contemporâneas e as do futuro próximo requerem um novo tipo de indivíduo e de trabalhador: a ênfase está e estará na necessidade de competências múltiplas, no trabalho em equipe, na capacidade de aprender e de adaptar-se a situações novas.

Ao analisar essa megatendência, na área de educação continuada, Reis (1996) afirma que o conhecimento será o diferencial competitivo das organizações, pois o volume de informações cresce numa velocidade tão grande, que torna praticamente impossível um profissional absorver e utilizá-las de forma coerente com as necessidades da organização em que está inserido.

A hipótese de Lévy (1999) de que, pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa, no começo de seu processo profissional, será obsoleta no final de sua carreira é reforçada por Gdikian e Silva (2002), quando reafirmam que o conhecimento está se tornando obsoleto, cada vez com mais rapidez, e que a educação contínua do adulto deverá ser a primeira indústria do mundo, durante os próximos trinta anos. Uma pergunta a ser feita é: o constante aprendizado organizacional pode levar a empresa à competitividade?

A crescente competitividade, na disputa por mercados, impõe às organizações a necessidade de repensar a sua atuação e de estabelecer uma nova definição de negócios. Assim, a obtenção e a seleção adequada de informações podem representar o diferencial necessário para determinar vantagens para uma organização. O conhecimento transforma-se no recurso que mais agrega valor aos negócios e à economia. As organizações, cientes da importância do conhecimento, na sua área de atuação, buscam manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem e desenvolvem diferentes estratégias de atuações, objetivando a manutenção de empregados com alto potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

Várias organizações, principalmente nos Estados Unidos, se beneficiam dos conhecimentos e das habilidades que se tornaram possíveis, a partir da criação de departamentos ou instituições voltados especificamente para a promoção da aprendizagem continuada organizacional. Para integrar-se, de fato, às atividades corporativas, o indivíduo precisa desenvolver competências,

como : organizar o próprio trabalho; resolução de problemas; adaptabilidade e flexibilidade diante de novas tarefas.

Senge (2002) acrescenta elementos a essa reflexão, ao abordar as organizações como coletivos com alto potencial de aprendizagem, que se dá a partir da interação entre os indivíduos que delas fazem parte, de seu contato com o mundo externo e das necessidades de adaptação geradas por novos elementos de sua realidade.

O acervo de conhecimentos básicos indispensáveis para o entendimento de qualquer ramo do saber humano passou para uma base que é, para efeitos práticos, infinitamente pequena, e que se desloca com muita rapidez. O conhecimento deixou de ser uma matéria para se tornar um "fluido" de maleabilidade ilimitada, ao lado de novas formas de comportamentos pessoais. Nesse sentido, uma imagem de educação começa a se desenhar no imaginário da pessoa comum, que necessita de aprendizagem contínua. Estabelecem-se diálogos entre as teorias que privilegiam o conhecimento como construção autônoma e que situam o indivíduo como protagonista, que, a partir de informações disponíveis, gera ações dentro da organização.

A autora desta pesquisa atua com organizações nas áreas de assessoria em *marketing* e treinamento organizacional; assim, pôde observar a carência de capacitação empresarial de colaboradores das organizações trabalhadas, quanto ao desenvolvimento de competências e habilidades técnicas ou comportamentais. É comum uma organização contratar os serviços de treinamento ou realizar convenções anualmente para capacitar seus colaboradores, tanto técnica quanto psicologicamente, para começar o ano com mais competitividade no mercado.

No trabalho realizado pela autora, nas organizações, antes do treinamento, é feita uma pesquisa qualitativa junto aos colaboradores, para detectar os problemas a serem tratados. Um mês após, é aplicada uma nova pesquisa, para medir o desempenho do colaborador. As respostas são, na sua maioria, positivas, de sorte que há sempre um melhor desempenho do colaborador após o treinamento. Quando não há continuidade de ações educativas, os colaboradores parecem se acomodar diante dos problemas da organização, dos concorrentes e do seu dia-a-dia. Uma situação que comprova essa idéia acontece quando a organização pede para se repetir o mesmo

treinamento, dentro de seis meses. Ocorre um resultado bem diferente, quando a organização tem como política a educação continuada.

Diante desse cenário, a autora decidiu investigar a aprendizagem continuada e suas implicações para a organização e para os colaboradores que dela fazem parte. Para isso, o objetivo era encontrar uma organização que já tivesse implantado um programa de educação continuada. Entende-se por programa de educação continuada a organização que tem um sistema de ações contínuas.

Para a presente pesquisa, procurou-se uma empresa de médio a grande porte, que trabalhasse com um sistema de educação continuada, que aceitasse ser pesquisada, mas que não estivesse entre as organizações comumente divulgadas como casos de sucesso e que trabalham com universidades corporativas.

A primeira a ser procurada foi uma de grande porte, com faturamento acima de cem milhões por ano, de que, por motivos éticos, será preservado o nome; havia implantado um programa de educação continuada e já estava medindo os bons resultados, quando, por incompatibilidade de idéias entre os diretores, o programa ficou em segundo plano, até deixar de existir. Não aceitou ser estudada

A segunda, também de grande porte, teve êxito no programa de educação continuada implantado, mas, por reestruturação de cargos, a pessoa até então responsável pelo programa assumiu a gerência de outro departamento e, segundo ela própria, a nova gerente responsável não teve o comprometimento esperado. Como o programa deixou de alcançar os objetivos desejados, também essa organização não aceitou ser estudada.

A terceira foi a Companhia de Bebidas Ipiranga - conforme autorização no anexo B, o nome da organização será citado no trabalho - que possui um programa de educação continuada e aceitou ser estudada, colaborando com as informações para desenvolvimento desta pesquisa, a qual busca contribuir no aprimoramento dos conhecimentos organizacionais.

Estudou-se, portanto, a educação continuada a partir da proposta de um programa existente na Companhia de Bebidas Ipiranga Ribeirão Preto, o SIG - Sistema de Gestão Integrado Coca-Cola.

A Companhia de Bebidas Ipiranga sempre ofereceu para seus colaboradores treinamentos organizacionais. No ano de 2000, foi implantado o sistema PQCC - “Programa de Qualidade Cola-Cola” (a partir de agora, usaremos apenas a sigla PQCC para identificar o programa, que estará mais bem detalhado no quarto capítulo).

Apesar de ser uma franquia, cada unidade tem sua administração independente, de maneira que o PQCC foi desenhado, para a organização de Ribeirão Preto, pelos gestores de cada setor, juntamente com o departamento de RH, dentro dos padrões da franqueadora.

No ano de 2005, foram incorporados ao PQCC os itens segurança, saúde e meio ambiente, passando a se chamar SIG - Sistema de Gestão Integrado. O SIG é uma ferramenta de gestão inovadora, que integra o sistema de gestão da qualidade, da segurança e da gestão ambiental. Com a finalidade de garantir a efetividade da implantação do sistema de gestão integrado, foi criado um grupo do SIG, composto pelos departamentos de Segurança, Meio Ambiente, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, Call Center, SQCC e Diretoria Superintendente.

A organização valoriza o conhecimento, o aprendizado e a qualificação dos colaboradores, pois esses componentes estão alinhados à sua forma de competitividade organizacional.

Os resultados desta pesquisa serão compartilhados pela Companhia de Bebidas Ipiranga, pelas organizações em geral e por pessoas com interesses no assunto estudado.

Como objetivo geral, o presente trabalho pretende identificar os benefícios que traz a educação continuada para a organização e para seus colaboradores. Em um sentido mais específico, pretende-se: levantar a produção, transmissão, difusão e circulação das formas de aprendizagem, dentro da organização; investigar as maneiras de aprendizagem da organização e o conhecimento como possibilidade de vantagem competitiva; verificar o interesse das pessoas em participar dos programas oferecidos pela organização e as mudanças obtidas; investigar a natureza e os objetivos do programa desenvolvido pela organização e os benefícios adquiridos entre os colaboradores.

Quanto à estrutura, no segundo capítulo, apresentar-se-á a discussão teórica sobre os modelos de produção e sua relação com a educação,

passando pela revolução industrial, produção em massa e produção enxuta. Abordam-se as competências necessárias decorrentes do atual mundo do trabalho: a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e meios para concretizá-la, estilos de aprendizagem, nas organizações – tácito e explícito -, educação continuada e as universidades corporativas.

No título seguinte, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para se apropriar do objeto de estudo.

Na seqüência, é focalizada a educação continuada existente dentro da organização e como ela se processa. Posteriormente, são analisados os dados coletados na leitura de documentos e nas entrevistas com os colaboradores da Companhia de Bebidas Ipiranga.

Concluindo, será confrontada a visão das personagens, que permitirá, à luz do enfoque do referencial teórico, levantar e interpretar alguns benefícios que traz a educação continuada para a organização e para seus colaboradores.

## 1 MODELOS DE PRODUÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A EDUCAÇÃO

A mudança na Educação é lenta e quase imperceptível, mas, em outros segmentos da sociedade, como o sistema de produção, é rápido, afetando assim o nosso comportamento e, em consequência, o nosso modo de trabalhar, pensar e agir. A análise dos sistemas de produção e de alguns serviços mostra, segundo Valente (1999), que está acontecendo uma efetiva mudança de paradigma. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.

Em uma organização voltada para o trabalho, exige-se, em todos os níveis hierárquicos, postura voltada ao auto-desenvolvimento e à aprendizagem contínua. Essa mudança certamente implicará inovações no sistema educacional. Admitindo-se que a Educação opere segundo esse novo paradigma, isso demandará pessoas qualificadas e facilitadores capazes de possibilitar o acesso à informação, fazendo dela um aprendizado que gere conhecimento, despertando a capacidade para a utilização de habilidades no mundo do trabalho.

Vale lembrar que a Revolução Industrial teve um significado profundo para o surgimento da Administração e da forma de organização do mundo em que vivemos. Foi um marco histórico da transformação, que afetou diretamente os modelos econômicos e sociais de sobrevivência humana. De um modelo feudal essencialmente agrário e artesanal, na forma de produção, para uma economia industrial, com sistemas operacionais mecanizados.

Essa revolução foi um fenômeno internacional, acontecido de maneira gradativa, a partir de meados do século XVIII, na Inglaterra, e daí difundiu-se para os países da Europa continental, transformou a vida do homem ocidental e seu relacionamento com o resto do mundo. Assim, nas fábricas havia, de um lado, o industrial, empregador que fornecia o equipamento e supervisionava seu uso e, de outro, o trabalhador, reduzido à condição de operário disciplinado para o trabalho mecanizado. Essa revolução começou por volta de 1760, na Inglaterra, no setor

têxtil; o rápido crescimento da população e a constante migração do homem do campo para as grandes cidades acabou por provocar um excesso de mão-de-obra disponível e barata, que permitia a exploração e a expansão dos negócios que proporcionaram a acumulação de capital pela então burguesia emergente – era o início do capitalismo.

Antes de abordar a evolução histórica da administração, é importante registrar que, nos séculos XVI e XVII, a Europa vivia um enorme contraste entre o luxo dos palácios, a riqueza dos nobres aristocratas e a pobreza e miséria da maior parte do povo. Não havia trabalho para todos, e mesmo os que trabalhavam, muitas vezes, não ganhavam o suficiente para a subsistência.

A combinação das invenções, no campo têxtil, da máquina a vapor, da indústria de mineração, dos transportes ferroviários e marítimos, no período de 100 anos (1770 a 1870), caracterizou e promoveu a Revolução Industrial. Essa revolução, no plano das idéias, tomou dois rumos diferentes: em uma vertente, desenvolveu-se o liberalismo econômico, segundo os postulados dos grandes economistas do final do século XVIII, principalmente Adam Smith, David Ricardo, Jean Batista Say e John Stuart Mill. De outro lado, mais tarde, surgiram as reações de cunho socialista, que atingem o ponto máximo com o Manifesto Comunista de 1848, de Karl Marx e Friedrich Engels.

A evolução da administração dentro das organizações está diretamente ligada à história da educação, pois, desde então, escolas preparam pessoas para o mercado de trabalho. Do século XVI ao século XX, a escola sofreu inúmeras transformações. A escola tradicional é multifacetada e adapta-se às exigências históricas, ao longo do tempo. Em um primeiro momento, durante os séculos XVI e XVII, os colégios são organizados sobretudo pelas ordens religiosas, interessadas também no processo de evangelização. Destaca-se a ação dos jesuítas. O conteúdo dá ênfase ao esforço intelectual, todas as características evidenciam a posição empirista, que ressalta a assimilação por parte do aluno. A avaliação valoriza os aspectos cognitivos (de aquisição de conhecimento transmitido), superestimando a memória e a capacidade de “reproduzir” o que foi ensinado. A disciplina e a ordem são garantidas, freqüentemente por meio do castigo corporal.

O sucesso da industrialização e do desenvolvimento das ciências trouxe preocupações específicas à escola do século XIX. Por um lado, acentua-se o dualismo escolar, que consiste no fato de existir uma escola para a elite e outra para

o segmento popular operário. Por outro lado, surge a necessidade de não privilegiar a formação dos jovens para a elite, mas de estimular o estudo das ciências. A prática pedagógica muda em passos lentos, tendo surgido uma proposta mais ampla, com a chamada Escola Nova.

Em linhas gerais, a Escola Nova surge na primeira metade do século XX, na Europa e Estados Unidos da América (EUA), para depois chegar ao Brasil. O grande pensador que alimentou a Escola Nova foi John Dewey. Ela desponta num período de grandes transformações sócio-históricas, afinadas aos novos tempos, métodos e técnicas. Na educação nova, são palavras de ordem: o contato direto com a realidade, a experiência autêntica e a educação como aspecto ou extensão da vida. Ela parte do reconhecimento da felicidade de ser criança, e de que a infância é uma etapa da vida com significado e sentido próprios, que supera em muito a fase adulta. A Escola Nova não conseguiu renovar práticas pedagógicas, no entanto, contribuiu para a reflexão que apontava para o conhecimento e a independência crítica. O ideário escolanovista encontrou como obstáculo a própria forma de ação produtiva, que ganhava força na época, a produção em massa.

### **1.1 Produção em Massa**

Henry Ford fundou a Ford Motor Company e, em 1913, dez anos após sua fundação, a organização alcançou a produção diária de 800 carros modelo "T". Instituiu o salário mínimo de cinco dólares por dia e a jornada de oito horas de trabalho, enquanto, na maioria dos países da Europa, a jornada diária era de 10 a 12 horas, segundo Pereira (2004).

A chave para o sistema de produção em massa de Ford não se caracteriza apenas na linha de montagem em movimento contínuo, mas também em decompor o processo de produção em um completo e intercambiável conjunto de partes que, quando montadas, formam o produto. Com isso, apresentava uma incrível divisão de trabalho sendo levada às últimas conseqüências, com o intuito de reduzir esforços físicos e mentais do trabalhador. Ford aliou esse sistema aos estudos de Taylor sobre os movimentos de uma atividade produtiva e a capacidade de analisá-los e torná-los organizados, para, com isso, minimizar o tempo total da atividade (FLEURY e FLEURY, 1997). Essa metodologia foi denominada "Princípios

da Administração Científica”, em que o instrumento básico era o cronômetro, e desenvolvia o estudo sobre tempos e métodos, com a medição do tempo de cada movimento, decompondo assim o processo produtivo em um conjunto de movimentos e ações.

Henry Ford definiu os seguintes princípios básicos: da intensificação – diminuir o tempo de produção; da economicidade – reduzir ao mínimo o volume do estoque e matéria-prima; da produtividade – aumentar a capacidade de produção do homem, por meio da especialização e da utilização da linha de montagem. O sucesso de seus automóveis baseava-se nos baixos preços e sua durabilidade (PEREIRA, 2004).

A preocupação de Ford era com o produto; assim, a comunicação com o operário era desnecessária, sua inteligência ficava na porta de entrada, ele não era pago para pensar e sim para produzir, e a coordenação total ficava nas mãos dos engenheiros e da administração superior. O treinamento era visto como a preparação de trabalhadores para executar tarefas planejadas e decididas por outros, conforme destaca Schulzen Júnior (2003).

A educação tecnicista, apoiada nas teorias behavioristas de aprendizagem, encaixou-se bem nesse contexto. O propósito dessa pedagogia era contribuir para superar o problema da marginalidade, ao formar pessoas eficientes, capazes de contribuir para o aumento da produtividade da sociedade. Nessa concepção, o homem é considerado um produto do meio. É uma consequência das forças existentes em seu ambiente. O interesse imediato dessa perspectiva educacional é formar homens e mulheres para o mercado de trabalho, transmitindo, eficientemente, informações precisas, objetivas e rápidas.

No Brasil, durante o período militar iniciado em 1964, a prática tecnicista de inspiração behaviorista teve como função especial adequar o sistema educacional à proposta econômica e política, preparando, dessa forma, mão-de-obra para ser aproveitada pelo mercado de trabalho. Buscou-se planejar a educação de modo a dotá-la de uma organização racional, capaz de minimizar as interferências subjetivas que pudessem pôr em risco sua eficiência.

Por isso, foi necessária a operacionalização dos objetivos; mecanização dos processos; proliferação da proposta pedagógica e padronização do sistema de ensino. O seu objetivo era adequar a educação às exigências da sociedade industrial e à tecnologia, dando ênfase à preparação de mão-de-obra

qualificada para a indústria. Os conteúdos de ensino se baseavam em informações objetivas que proporcionariam, mais tarde, a adequada adaptação do indivíduo ao trabalho. O material instrucional encontrava-se sistematizado nos manuais, nos livros didáticos, nos módulos de ensino, nos dispositivos audiovisuais, entre outros.

A educação, orientada por esses propósitos, tornou-se inapropriada à medida que novas exigências cognitivas passaram a ser relevantes para os avanços na organização da produção.

## 1.2 Produção Enxuta

Novas idéias emergem de um conjunto de condições em que as velhas parecem não mais funcionarem. Assim também foi com a *produção enxuta*, um termo utilizado para descrever a abordagem da Toyota para a manufatura, comparada favoravelmente com a abordagem de produção em massa dos fabricantes ocidentais. Produção em massa define um limite de aceitação em termos de número de defeitos, nível máximo de inventário, quantidade limitada de produtos padronizados.

A Produção Enxuta defende a perfeição: custos continuamente decrescentes, qualidade tendendo a zero defeito, zero excesso de inventários e variedade ilimitada de produtos. Como foi demonstrada por Taichii Ohno, da Toyota, a eliminação da perda é fundamental. Enxuto inclui muitas técnicas, que se tornaram familiares no ocidente, como *Just-in-Time (JIT)*, *Kaizen* e *Kanban*.

*Kaizen* é uma palavra mais comumente usada no Japão e se refere a um conceito importante da administração japonesa, que significa melhoramento contínuo, envolvendo todas as pessoas em uma organização, desde a alta direção até os operários. O termo “melhoramento”, nas indústrias ocidentais, normalmente se relaciona ao equipamento e não a elementos humanos. No entanto, investir no *Kaizen* significa investir nas pessoas, exige esforço e compromissos contínuos, o que requer comprometimento com a aprendizagem, conforme Garvin, citada por Schulzen Júnior (2003). A capacidade e a avaliação da aprendizagem, envolvendo habilidades interpessoais, capacidade de resolver problemas e o desempenho em *Kaizen*, são de extrema importância para o sucesso do sistema de Produção Enxuta (WOOD, 1993) citada por Schulzen Júnior (2003).

Segundo Schulunzen Júnior (2003, p. 49),

Just-in-Time e Kanban representam os melhoramentos advindos do Kaisen. O conceito Just-in-Time significa fazer somente o que é necessário, quando necessário e na quantidade necessária. Just-in-Time é muito mais que redução de estoques, é uma estratégia de produção com o objetivo de reduzir os custos totais e melhorar a qualidade dos produtos.

Mudança é a palavra de ordem na sociedade atual. Os meios de produção e de serviço, segundo Valente (1999), passam por profundas transformações, caracterizadas como uma mudança de paradigma – do paradigma de produção em massa, do empurrar (*push*) a produção para o paradigma da produção enxuta, do puxar (*pull*) a produção. Em suma, não são mais as organizações que “empurram” os produtos para os clientes, mas são os clientes que “puxam” os produtos das organizações.

Na produção artesanal, lança-se mão de trabalhadores altamente qualificados, e ferramentas simples são mais flexíveis para produzir exatamente o que o consumidor deseja: um item de cada vez. Na produção em massa, utilizam-se trabalhadores semi-qualificados ou não-qualificados, empregando máquinas dispendiosas e especializadas em uma única tarefa, produzindo artigos padronizados em altíssimo volume. Na produção enxuta, em contraposição, combinam-se as vantagens das produções artesanais e em massa, evitam-se os altos custos da primeira e a rigidez da segunda, empregam-se trabalhadores multiquificados, em todos os níveis da organização.

A grande diferença entre a produção em massa e a produção enxuta é que, enquanto a produção em massa estabelece para si mesmo uma meta limitada, que redunde numa quantidade tolerável de defeitos, num nível máximo de estoque aceitável, a enxuta, por sua vez, almeja a perfeição: custos sempre declinantes, ausência de itens defeituosos, nenhum estoque e uma miríade de novos produtos. Para isso, a produção enxuta exige profissionais qualificados, capazes de resolver problemas, de aprender a aprender e a aplicar sua capacidade de desenvolver habilidades num ambiente de equipe.

Essas mudanças implicam profundas alterações em praticamente todos os segmentos da nossa sociedade, afetam a maneira como atuamos e pensamos. Elas demarcam a passagem para a sociedade do conhecimento, na qual fatores tradicionais de produção, como a matéria-prima, o trabalho e o capital da

organização terão um papel secundário. O conhecimento e seus processos de aquisição assumirão papel de destaque, de primeiro plano. Essa valorização do conhecimento demanda uma nova postura dos profissionais, em geral, assim como, nos processos de produção, o profissional tem que aprender a “puxar” as informações, transformando-as em aprendizagem; portanto, tal mudança requer o repensar dos processos educacionais, principalmente os diretamente relacionados à formação de profissionais e aos processos de aprendizagem.

Nesse contexto, em que o conhecimento e o aprendizado ganham destaque, um autor que não pode ser esquecido, com sua idéia de educação libertária, é Paulo Freire (1985). Esse educador valoriza o conhecimento pessoal, em que o aluno é o sujeito do seu desenvolvimento e da ação de conhecer, interpretar e transformar a realidade. Isso possibilita que o homem deixe de ser sujeito à imagem do outro e passe a construir seus significados, levando o conhecimento para outros contextos: é o aprender a aprender e o agir com autonomia crescente – é o aprender a ser.

Sua proposta vem ao encontro do autodesenvolvimento profissional, com a prática da liberdade, em uma pedagogia que oferece a condição reflexiva de a pessoa descobrir-se, conquistar-se como sujeito de sua própria destinação histórica. Talvez seja este o sentido mais exato da alfabetização: aprender a escrever a sua vida, como autor e como testemunha de sua história, isto é, biografar-se. Por isso, a pedagogia de Paulo Freire tem como idéia animadora toda a amplitude humana da “educação como prática da liberdade”, o que, em regime de dominação, só se pode produzir e desenvolver na dinâmica de uma “pedagogia do oprimido”.

O ideário de Freire, segundo Gadotti (1996), acaba por ser a estilização pedagógica do processo em que o homem constitui e conquista, historicamente, sua própria forma: a pedagogia faz-se antropologia. A antropologia termina por exigir e comandar uma política. Paulo Freire não ensina a repetir palavras, não se restringe a desenvolver a capacidade de pensá-las, segundo as exigências lógicas do discurso abstrato; simplesmente coloca o alfabetizando em condições de poder re-existenciar criticamente as palavras de seu mundo, para, na oportunidade devida, saber e poder dizer a sua palavra. Ser sujeito é o que as organizações estão procurando nos seus funcionários. O que percebemos é que a necessidade de mudanças, dentro das organizações, requer uma educação em constante mudança. Quando a educação leva o indivíduo a pensar, a aprender a aprender e aprender a ser, ele fica mais

exigente, provocando assim uma mudança interna. Na busca de novos consumidores, as organizações se preparam para atender às mudanças do novo paradigma, valorizam o conhecimento de seus funcionários, até então “engavetado”. Ser criativo dentro da organização tornou-se fundamental no currículo do funcionário.

### **1.3 Educação e Trabalho**

A educação é uma prática social que tem como função prioritária a reconstrução e a re-significação do conhecimento e da cultura de um povo. Como prática social, ela é um instrumento de veiculação do saber sistematizado, que tem a finalidade de formar o cidadão, possibilitando sua inserção na cultura e no mundo do trabalho.

As instituições de ensino, mais especificamente as universidades, desempenham essa função social, ao acolher e ao deixar permanecer no seu seio, por um período mais ou menos prolongado, gente que não se arrisca a entrar no mercado de trabalho sem um certificado e que se serve da instituição de ensino para acumular títulos e qualificações, de modo a fortalecer, num momento posterior, a sua posição profissional.

Segundo Santos (1994), há uma crise de hegemonia sempre que uma dada condição social deixa de ser necessária, única e exclusiva. A crise de hegemonia é a mais ampla, porque nela está em causa a exclusividade dos conhecimentos que a instituição de ensino produz e transmite. Se aceitarmos a divisão do desenvolvimento do capitalismo em três períodos – o período do capitalismo liberal (até finais do século XIX); o período do capitalismo organizado (de finais do século XIX até os anos sessenta); e o período do capitalismo desorganizado (de finais dos anos sessenta até hoje) – os fatores da crise de hegemonia se configuram no primeiro período. De fato, a proclamação da idéia da universidade é de algum modo reativa, surge no momento em que a sociedade liberal começou a exigir formas de conhecimento (nomeadamente técnicos) que a universidade tem dificuldade de incorporar, frente a tantas organizações que exigem conhecimentos específicos. Na crise de legitimidade, está em causa o espectro social dos destinatários do conhecimento produzido e, portanto, a equidade na transmissão deles.

Segundo o mesmo autor (1994, p. 170), a “hegemonia da universidade não é pensável fora da dicotomia educação-trabalho”. Tal dicotomia começou por significar a existência de dois mundos com pouca ou nenhuma comunicação entre si: o da educação e o do trabalho. “Quem pertencia ao primeiro estava dispensado do segundo; quem pertencia ao segundo estava excluído do primeiro”. Essa dicotomia atravessou, com esse significado, todo o primeiro período do desenvolvimento capitalista, o do capitalismo liberal. No final desse período, começou a transformar-se e a assumir um outro significado, que viria a se tornar dominante, no capitalismo organizado.

Assim, a educação, que fora inicialmente transmissão da alta cultura, formação de caráter, modo de aculturação adequado ao desempenho da direção da sociedade, passou a ser também educação para o trabalho, ensino de conhecimentos utilitários, de aptidões técnicas especializadas, capazes de responder aos desafios do conhecimento tecnológico, no espaço competitivo da produção. Por seu lado, o trabalho, que fora inicialmente desempenho de força física, no manuseio dos meios de produção, passou a ser também trabalho intelectual, qualificado, produto de uma formação profissional mais ou menos prolongada. A educação cindiu-se entre a cultura geral e formação profissional e o trabalho, entre o trabalho não qualificado e o trabalho qualificado.

Nesse segundo período, o do capitalismo organizado, o questionamento da dicotomia educação-trabalho processa-se em dois níveis. Em primeiro lugar, a relação seqüencial entre educação e trabalho pressupõe uma correspondência estável, entre a oferta de educação e a de trabalho, entre titulação e ocupação. A estagnação dos anos sessenta e as saídas que se veio a procurar para ela (tais como as novas formas de industrialização, o terciário de ponta, a indústria do conhecimento e da informação) têm, no seu conjunto, mostrado a crescente inviabilidade de tal correspondência estável. Essa inviabilidade é agravada pela rigidez institucional da universidade e pela conseqüente dificuldade em captar, em tempo hábil, os sinais do mercado de trabalho e de agir em conformidade. Daí que a universidade seja constantemente confrontada, ora com a produção de excesso, ora com a produção deficiente de perfis profissionais, sem que as solicitações de profissionalização tenham o mínimo de estabilidade, que permita esboçar uma resposta (SANTOS, 1994),

No período do capitalismo desorganizado, a dicotomia educação-trabalho é questionada em um nível mais profundo, o questionamento da própria seqüência educação-trabalho. Em primeiro lugar, a acelerada transformação dos processos produtivos faz com que a educação deixe de ser anterior ao trabalho, para ser concomitante. A formação e o desempenho profissional tendem a fundir-se num só processo produtivo, fortalecendo as exigências da educação permanente, da reciclagem, da renovação profissional, bem como o aumento da percentagem de adultos e de trabalhadores que voltam às carteiras escolares. Em segundo lugar, a própria concepção de trabalho altera-se e torna mais tênue a ligação entre trabalho e emprego, fazendo com que o investimento na formação deixe de ter sentido como investimento num dado emprego.

Santos (1994) argumenta que as instituições de ensino não estão preparadas para atender a um mercado tão competitivo e exigente, preparando os trabalhadores tecnicamente para responder às diversas exigências mercadológicas e desenvolver competências profissionais, como transformar informação em conhecimento, isto é, saber navegar entre tantas e tão desconhecidas informações, filtrar as relevantes e transformá-las em ações dentro da organização, gerando aprendizado e conhecimento organizacional.

#### **1.4 As Competências Necessárias para uma Nova Sociedade e o Mundo do Trabalho**

A gestão de competências é um tema que desperta interesse cada vez maior, nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas, pois, se bem elaborada e conduzida, permite efetiva alavancagem nos negócios da organização. A gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e, mais do que isso, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

Nessa perspectiva, Deluiz (1996, p.19) escreve:

A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos dos técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

Portanto, a noção de competência está associada ao

Essa característica leva a uma reflexão: para ser competente, você precisa *saber ser* competente. Precisa estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa e ser ousado. Também precisa viver o questionamento reconstrutivo, para que possa questionar e reconstruir-se diariamente. O conhecimento só pode ser inovador se, antes de qualquer coisa, você souber inovar-se. Consiste em um processo contínuo de construção, destruição e reconstrução.

Portanto, torna-se necessário mudar a organização do trabalho, dar autonomia aos funcionários e criar um ambiente favorável, para o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade profissional. O funcionário deve assumir responsabilidade incondicional pelo seu trabalho. Há pequenas decisões que, por mais que o gerente planeje, devem ser tomados pelos profissionais, de modo que nenhum gerente consegue prescrever todas as pequenas decisões do dia-a-dia funcional. É inquestionável que as exigências de novas competências conduzem a um novo patamar, em matéria de envolvimento dos funcionários, em seu trabalho.

#### Ser competente

[...] é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. [...] Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria. (ZARIFIAN, 2001, p. 69-70).

Assim, tomar iniciativa significa que o funcionário não pode ser percebido como um robô, conforme ocorria na época da produção em massa, em que obedecia cegamente às ordens de seu proprietário. Entretanto, para que possa tomar iniciativa, precisa desenvolver a capacidade de imaginação e de invenção e, dessa forma, abordar o trivial e o imprevisto de maneira adequada e inovadora. Trata-se de assumir "a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação" (ZARIFIAN, 2001, p. 70). Em consequência, cada um de nós é responsável, porque as coisas dependem de nós e essa responsabilidade está vinculada ao prazo, à qualidade, à confiabilidade, à satisfação do cliente, dentro da organização.

Os saberes que compõem as competências têm conteúdo subjetivo, individual, e são desenvolvidos, construídos e aprendidos ao longo da vida do profissional. A formação profissional não é só fruto de conhecimentos adquiridos no trabalho. É resultante de saberes oriundos de várias esferas - formais, informais,

teóricas, práticas e tácitas -, sem, contudo, desconsiderar características pessoais.

Em consonância com a abordagem de Zarifian (2001) e de Fleury e Fleury (2000, p. 20), considera-se que o trabalho não pode, doravante, ser percebido como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, às atividades a serem executadas, mas se torna "um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa".

Para Fleury e Fleury (2000, p. 21), as competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo; esses mesmos autores definem, como competência, um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Para agregar o valor econômico, nas organizações, devem ser colocadas a serviço dos colaboradores as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas, como a captação e a seleção de talentos, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada.

Uma das competências fundamentais para a sobrevivência das organizações, públicas ou privadas, é “aprender a aprender”, que, segundo Senge (apud GDIKIAN e SILVA, 2002, p. 17), significa “testar continuamente nossa experiência e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente no seu propósito central”. Entretanto, para que possamos desenvolver competências, precisamos antes ter desenvolvido capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que nos permitam aprender a aprender.

As competências dos profissionais, segundo Meister (2004 , p. 13-17), demandam sete saberes, incluindo as competências cognitivas:

1. Aprender a aprender: os trabalhadores precisam de um conjunto mais amplo de qualificações, compreender não apenas seu trabalho, mas também os cargos nos departamentos imediatos e estar sempre pensando em como melhorar seu processo de trabalho. Em suma, esses trabalhadores precisam adotar atitudes de aprender a aprender, que farão deles colaboradores vitais da organização.
2. Comunicação e colaboração: ser capaz de comunicar-se com eficiência é um pré-requisito para uma qualificação superior – colaborar com os colegas de trabalho. Quanto mais se explora o mundo do trabalho diário, mais fica

aparente o potencial do conhecimento implícito. Individualmente, o conhecimento implícito significa em essência usar a própria intuição e bom-senso para realizar seu trabalho, sem necessariamente saber explicar como. No caso de equipes de funcionários, o conhecimento implícito existe nas práticas e nos relacionamentos que surgem do sucesso no trabalho, ao longo do tempo. Portanto, a capacidade de comunicação se torna um pré-requisito para quase todos os tipos de trabalho e é cada vez mais observada pelos empregadores.

3. Raciocínio criativo e resolução de problemas: espera-se que gerentes e funcionários de escalões inferiores descubram por si como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, precisam pensar criativamente, desenvolver habilidades de resolução de problemas e ser capazes de analisar situações, fazer perguntas, procurar esclarecer o que não compreendem e sugerir melhorias.
4. Conhecimento tecnológico: a ênfase está em usar um equipamento de informação que o conecte com os membros de sua equipe e ao redor do mundo, para contatar profissionais e compartilhar as melhores práticas e recomendar melhorias em seus processos de trabalho, em qualquer lugar e qualquer momento.
5. Conhecimento de negócios globais: o diferencial hoje é que os gerentes têm de ser treinados em um “novo” conjunto de habilidades técnicas/comerciais, que levam em conta o ambiente competitivo global no qual não é possível prever com nenhuma certeza o que o futuro reserva para as organizações. Nesse ambiente volátil, a capacidade de entender o “grande quadro global” em que a empresa opera está se transformando rapidamente em uma necessidade para agregar valor organizacional.
6. Desenvolvimento de liderança: na organização do século vinte e um, a liderança inspiradora ofusca o gerenciamento como a chave do desenvolvimento de um modo de pensar compartilhado e dar uma direção à organização. Assim, os funcionários são encorajados a serem agentes ativos de mudança e não receptores passivos de instruções. Funcionários de todos os níveis precisam desenvolver meios de visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar comprometimento ativo dos outros, para tornar realidade a visão compartilhada organizacional.

7. Autogerenciamento da carreira: as técnicas de autodesenvolvimento e autogerenciamento ensinam os funcionários a assumir o controle de suas carreiras e a gerenciar o próprio desenvolvimento. Como as qualificações necessárias continuam a evoluir e mudar, funcionários de todos os níveis precisam assumir o compromisso de assegurar que possuam as qualificações, o conhecimento e as competências exigidos, tanto no cargo atual quanto nos futuros.

Em suma, a competência abrange a aplicabilidade e a previsibilidade do comportamento e desempenho dos funcionários, que possibilitam não só generalizações de comportamentos diante de certas situações, mas também a construção de sistemas de controle de entrada e saída de talentos e a avaliação de desempenho, pelas quais se podem compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e a estrutura da organização. A competitividade está ligada a saber fazer, ter maior competência, ser mais produtivo, ter espírito competitivo, buscar constantemente a eficácia e a eficiência, no atendimento às demandas dos clientes, do mercado e da sociedade. A “busca da excelência” passa pela ordenação dos esforços numa direção desejada, como forma de otimizar e obter os melhores resultados. As organizações que ainda estão protegidas da concorrência devem preparar-se para o futuro, não muito distante, se quiserem sobreviver.

### **1.5 A Aprendizagem Organizacional: Por que Isto se Tornou Importante?**

Se organizações carecem de profissionais preparados para lidar com a gestão do conhecimento e serem lucrativas, a consequência desse cenário é o aumento da competição empresarial, fato que passa a ser decisivo para a sua sobrevivência, num mundo cada vez mais competitivo e globalizado.

Se o século XX foi da produção industrial, dos bens de consumo durável, o século XXI será o século da informação e da sociedade do conhecimento, segundo Dowbor et al. (2000). Desde os anos 60 do século XX, o conhecimento vem sendo estudado, pelos economistas, como o principal vetor das economias contemporâneas. Peter Drucker (2002), é enfático: "Conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside essencialmente nas

mentes dos trabalhadores". É evidente que isso muda a forma de pensar e agir de quem define a maioria dos modelos econômicos; porque o processo de mudanças se dá de forma diferente, nas pessoas e nas organizações, e o conhecimento acontece, se for acompanhado de aprendizado constante, experiências acumuladas, novas informações, tornando-se um desafio para as organizações transformar essas informações em aprendizado gerador de competitividade. Davenport, citado por Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), realizou uma pesquisa com executivos de 25 organizações, incluindo a HP, IBM, AT&T e American Airlines e, para sua surpresa, ouviu desses profissionais: "Nós não temos a menor idéia de como gerenciar o valor agregado das informações em conhecimento em nossas organizações".

O comportamento dinâmico das relações com o mercado faz com que as organizações busquem novas tecnologias, melhorem seus processos, eliminem desperdícios, enfim, modernizem sua gestão. Segundo Dowbor et al. (2000), a tecnologia sem aprendizado e conhecimento, que permite organizar o seu real aproveitamento, leva-nos apenas a fazer mais rápido e em maior escala os mesmos erros. Essa prática realimenta o mercado, ampliando seu leque de necessidades e fazendo com que as organizações reaprendam, inovem e ofereçam novas soluções. Naturalmente, quaisquer princípios delineados pelas organizações dependem da situação do setor em que atuam e do ambiente informacional como um todo. A organização precisa sentir a necessidade de aprender, para ter um ambiente que aprende (SENGE, 1998). *Learning Organization* (Organização que Aprende) é um conceito criado por Peter Senge, baseado na necessidade urgente das organizações de capacitar (treinar e preparar) seus colaboradores para um novo ambiente de negócios, dependente de conhecimento e habilidades, como um diferencial competitivo frente ao mercado globalizado.

Segundo Senge (1998), quando "um país encara o fato de que 'Nós só temos a nós mesmos', percebe que a única maneira de desenvolver vantagem competitiva é mediante a utilização da inteligência e comprometimento das pessoas". Para o autor, os programas de aprendizado organizacional<sup>1</sup> podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

Na medida do possível, todo e qualquer conhecimento deve ser destacado, reconhecido e valorizado. Na atual sociedade do conhecimento,

---

<sup>1</sup> Programas de aprendizado organizacional são sistemas de educação continuada dentro da organização.

amplamente reconhecida, inclusive, pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), não poderá haver desperdício de inteligência na estratégia, na liderança e no desenvolvimento de habilidades, apresentados como as grandes ferramentas para a competitividade das organizações.

Conforme Davenport (1998), citado por Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), a melhor forma de transferir conhecimento é contratar pessoas experientes e ágeis, e deixá-las conversar com as outras, transferindo assim o conhecimento tácito: conhecimento intangível que está localizado nas mentes dos indivíduos. Contudo, segundo o autor, as organizações preenchem todo o tempo das pessoas com tarefas e deixam pouco tempo para conversas e pensamentos.

As organizações, para serem vencedoras na atualidade, precisam implantar (ou transformar) a sua cultura organizacional, buscando a capacidade de desenvolver habilidades nos seus recursos humanos, ou seja, criando ambiente que valorize e desenvolva o seu Capital Humano; que estimule as pessoas e as equipes com desafios motivadores. Ao contrário de ativos materiais que se precisam à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, pois cresce quando é estimulado e empregado: a capacidade de dominar as habilidades gera novos conhecimentos.

Incentivar as habilidades é fundamental para ganho de performance da organização; o mais importante não é o sistema, mas a habilidade dos seres humanos em selecionar e interpretar as informações. A mente tende a estacionar-se e assim é preciso renovar nossa determinação a cada dia e forçar a pensar criativamente.

Atualmente, a indústria de chips (circuitos para computadores) é maior que a do petróleo, e a indústria ligada à informação (*software*, computadores e telecomunicações) emprega mais pessoas e movimenta valores monetários superiores aos da indústria automobilística, nos Estados Unidos, que é sempre estudada e citada como parâmetro relevante da economia. A pior barreira ao processo criativo, de acordo com Longo (2000), é o indivíduo ser o tempo todo "normal, adequado, possível e seguro", ao invés de assumir riscos, fazer auto-reflexão humilde, solicitar opiniões, ouvir cuidadosamente e ser/estar aberto a novas idéias.

O foco é o Capital Humano, que terá a nobre missão de gerar novos conhecimentos para a organização, transformando-a em "*organização aprendiz*" e, portanto, competitiva na sociedade do conhecimento.

O aprendizado individual ou, mais freqüentemente, a habilidade é associada ao ponto de partida do processo de inovação ou à invenção. Este último conceito está associado a descobertas e idéias tecnológicas. Terra e Gordon (2002, p.187) têm uma frase genial: "Pessoas são o DNA de uma organização, enquanto o conhecimento é o DNA da inovação".

A dinâmica que pede respostas rápidas e efetivas e que pressiona as organizações a se remodelarem, faz com que as estruturas organizacionais fiquem cada vez mais enxutas, achatadas e menos hierarquizadas, exigindo a modificação do perfil profissional, reestruturação organizacional, novas formas de planejamento e novas estratégias de pessoas.

Segundo Teixeira (2001), vive-se um momento bastante paradoxal e complexo no mundo dos negócios, em busca de competitividade e lucratividade, de forma que tanto as organizações quanto as pessoas que as compõem sentem necessidade de rever as estratégias de gestão. Ainda segundo Teixeira (2001), as organizações percebem que, para se atingir as vantagens competitivas, necessitam investir na formação de profissionais, ampliando níveis de conhecimento técnico/operacional para o conhecimento do negócio das organizações. As pessoas compreendem que adquirir conhecimento é fundamental para seu desenvolvimento profissional.

Alguns autores (COSTA, 2001; GDIKIAN; SILVA, 2002; TEIXEIRA, 2001 ) destacam que, no mundo globalizado, trava-se uma verdadeira "batalha", onde, de um lado, as organizações lutam para minimizar a obsolescência do conhecimento e para alinhar o processo de aprendizagem à estratégia organizacional e, de outro, o trabalhador luta para se adaptar ao novo perfil, procurando aprender continuamente, a fim de manter a empregabilidade.

## **1.6 Aprendizagem, Gestão do Conhecimento nas Organizações e Meios Para Concretizá-la**

Este item será estudado à luz do enfoque teórico da sociologia do conhecimento. O termo "sociologia do conhecimento" deve aqui ser tomado em seu

sentido mais amplo, uma vez que tais estudos se referem a praticamente toda uma gama de objetos culturais (ideologias, normas jurídicas e éticas, filosofia, ciência e tecnologia). Segundo Mannheim (1952, p. 92-93),

[...] as idéias por si só não dispõem inicialmente de eficácia social alguma. Quanto mais “pura” for a idéia, tanto menor será a força com que atua no dinamismo social. As idéias não se efetivam, não se corporificam em desenvolvimentos culturais, a menos que se as liguem a interesses, impulsos, emoções ou tendências coletivas e sua incorporação em estruturas institucionais [...]

Para Mannheim (1952, p. 93), um grupo organicamente integrado vê na história um movimento contínuo no sentido de realizações dos seus fins, ao passo que um grupo socialmente desvinculado e debilmente integrado partilha uma intuição histórica que enfatiza o casual e o imponderável. Nesse sentido, o conhecimento e a educação continuada são fatores que determinam o aprendizado, dentro das organizações, podendo ser apropriados pelos indivíduos ou grupos ligados a eles.

No curso da história, a capacidade de aprender tem sido o suporte determinante para o domínio econômico, social, cultural e político. E continuará sendo doravante, pois o poder estará centrado na capacidade de aprender com maior rapidez. Segundo Fernandes (2002), o desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual ou grupal para a organizacional. De acordo com o autor, aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento, ou não. Então, a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas idéias multiplicadas pela capacidade de generalizá-las por toda a organização. A aprendizagem organizacional torna-se uma vantagem competitiva, por proporcionar às organizações formas de alavancar o conhecimento.

Em suma, a sociologia do conhecimento descreve como as aparentes contradições entre funções, no seio do sistema educativo, podem esconder articulações ideológicas mais profundas. Segundo Mannheim (1952) e Berger e Luckmann (2000), as dificuldades reconhecidas para planificar adequadamente um sistema educacional, em função das necessidades previsíveis da mão-de-obra, no mercado de trabalho dos próximos anos, passam pela sociedade do conhecimento.

O conhecimento, freqüentemente, fundamenta-se não no indivíduo, mas está distribuído socialmente entre um grupo de indivíduos. Segundo Berger e Luckmann (2000, p. 68), “a distribuição social do conhecimento começa assim com o simples fato de que não conhecer tudo que é conhecido por meus semelhantes, e vice-versa [...]”. Os autores têm em mente não o conhecimento explícito, que é o conhecimento técnico com que os indivíduos podem, como o nome sugere, ser sabatinados. Para Berger e Luckmann (2000, p. 68), pelo menos em suas linhas gerais, o conhecimento adquirido “é importante elemento deste próprio estoque de conhecimento”. Se, por exemplo, um empregador não sabe como resolver um problema ligado à organização, ao menos grosseiramente, sabe a quem recorrer para pedir informações sobre aquilo que não conhece. O empregador supõe quais os tipos de conhecimento que são possuídos por determinados indivíduos e tipos de indivíduos – um gerente de área, neste exemplo, pode ser possuidor dos conhecimentos de que o operário precisa.

O conhecimento explícito existente em uma organização está disponível, sendo baseado mais na prática de como fazer as coisas do que nas declarações sobre a prática, e também é provável que seja improvisado. Embora freqüentemente intangível, o conhecimento explícito é significativamente coletivo, pois, na sua maioria, é aprendido em grupo e cada membro da organização representa uma parte do todo, mas ninguém detém todo o acervo do conhecimento da rede de relações sociais. Segundo Berger e Luckmann (2000, p. 107), o acervo do conhecimento social acha-se estruturado em termos do que é “geralmente relevante e do que é somente relevante para papéis particulares”. A distribuição social do conhecimento acarreta a existência única, no indivíduo, da importância geral e da importância para papéis específicos.

Em outras palavras, as diferentes habilidades e experiências acumuladas de cada um, que se constituem num acervo social de conhecimento do grupo, resultam em todos conhecendo coisas diferentes ou conhecendo-as de maneira diferente. Mais ainda, Berger e Luckmann (2000, p. 62) escrevem: “sei que outros partilham, ao menos em parte, deste conhecimento, e eles sabem que eu sei disso”. Ainda nas palavras de Berger e Luckmann (2000, p. 64), “‘aquilo que todo mundo sabe’ tem sua própria lógica e a mesma lógica pode ser aplicada para ordenar várias coisas que eu sei”. Não há duas organizações iguais em seu

conhecimento, como não há dois grupos iguais em seu conhecimento; em consequência, o capital intelectual acumulado também é desigual.

Atualmente, os conceitos de aquisição do conhecimento, por parte dos indivíduos, bem como os aprendizados individuais, grupais e organizacionais, transcendem as fronteiras da organização. Vale lembrar o postulado de que o aprendizado humano é resultante das relações sociais mantidas pelo indivíduo com o meio ambiente. Nesse sentido, o potencial de suas habilidades poderá desenvolver-se, independentemente dos processos formais, como estar empregado ou possuir titulação. É claro que, na sociedade de mercadorias, a identidade social é constituída pelo conjunto de elementos simbólicos valorizados socialmente, tais como: cargo, remuneração, nome da organização, localização geográfica, entre outros. Contrariando essa lógica, a sociedade do conhecimento exige aprendizagem constante e inovação. A transferência de conhecimento envolve a efetiva assimilação e uso.

Outra característica do conhecimento, além da sua distribuição, é a validade. É válido, até surgir uma nova ordem que não pode ser resolvida nos termos oferecidos. Se o conhecimento funciona satisfatoriamente, em geral, o indivíduo se dispõe a suspender qualquer dúvida a respeito dele (BERGER e LUCKMANN, 2000).

A análise do conhecimento conduz a um conjunto de questões a respeito da eficácia com a qual está sendo usado, comparando os próprios sucessos ou fracassos sem a necessidade de comparar um grupo dentro da organização.

O conhecimento deixou de ser privilégio de especialistas ou de indivíduos. Agora, marcado pela facilidade da informática, é produto do coletivo social, mais do que em qualquer época anterior. Galvão (1999) já destacava a North American Industry Classification System (NAICS), que definiu a informação como uma *commodity*, uma mercadoria que é produzida, manipulada e distribuída por uma variedade cada vez maior de organizações. O que é verdadeiro para o mundo virtual é igualmente verdadeiro para a organização. De igual modo, o indivíduo, independente do nível, formação ou cargo, também produz conhecimentos. Na mesma linha argumentativa, todos são capazes de aprender *com e para* a organização. Caberá ao modelo de gestão do conhecimento canalizar, então, parte desse aprendizado e conhecimento para a produção de resultados vinculados à missão do negócio da organização.

Transferir conhecimento dentro das organizações inevitavelmente implica falar-se de sua gestão. Quando se aborda essa gestão, precisam ser citados os dois tipos de conhecimento passíveis de serem partilhados: o tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e para trazer racionalidade a seus mundos, é relativo às experiências e ao contexto, não pode ser facilmente codificado, escrito ou reduzido a regras e/ou receitas. No entendimento de Brito e Vergueiro (2001), embora seja difícil de articular, o conhecimento tácito é regularmente transferido e dividido através de analogias, metáforas ou modelos e, por isso, pode ser apreendido pela observação e imitação. Ele é localizado internamente nos indivíduos que o detêm, envolve um aprendizado profundo e o acesso a ele muitas vezes fica restrito ao ato de apontar quem o possui.

Grotto (2002), considera que, embora a explicação do conhecimento tácito seja defendida por vários autores, como Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), que enfatizam a importância de ele ser identificado e exemplificado, para sua formalização e consultas futuras, é praticamente impossível exemplificar muitos desses conhecimentos para serem armazenados. A maioria das informações e dos conhecimentos importantes de que as pessoas precisam, para implementar uma prática, não pode ser codificada ou escrita, precisa ser observada, requer diálogo e interação. O conhecimento tácito, quando compartilhado, pode gerar vantagem na competição com as outras organizações.

Angeloni (2002), tomando por referência Grotto (2002), escreve que o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e partilhado. Um exemplo que distingue o conhecimento tácito do explícito é a comparação proposta em Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), quando consideram terem sido observados contrastes relevantes entre as linhas adotadas no Ocidente e as adotadas no Oriente. Nos Estados Unidos, a maior parte das práticas é dirigida para coletar, distribuir, reutilizar e medir o conhecimento existente e codificado. Seus praticantes fazem uso do conhecimento explícito, enquanto as organizações medem o sucesso de seus investimentos em conhecimento no médio prazo. No Japão, o processo de criação do conhecimento recebe maior atenção, e é dada ênfase ao conhecimento de condições que favoreçam a troca de conhecimento tácito entre trabalhadores individuais, em um processo social em que novos conhecimentos

possam ser desenvolvidos. O sucesso é medido em longo prazo, por meio da geração da capacidade de se obter resultados pela inovação.

Por tudo isso, fica evidente que a dimensão do conhecimento tácito é bem diferente da do conhecimento explícito ou codificado. Enquanto o tácito deve ser compartilhado por interações e depende do envolvimento ativo de quem aprende, o explícito pode ser codificado em máquinas e traduzido em normas, manuais e mídias.

Nesse contexto, transita a educação continuada ou, nas palavras de Santos (2000), educação profissional continuada, que consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando a melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional.

Para Rogers (1977), a finalidade da educação é facilitar a mudança e a aprendizagem de certas qualidades de atitude que existem na relação pessoal entre o facilitador e o aprendiz. O autor acrescenta que o verdadeiro profissional é aquele que aprendeu como aprender, como se adaptar às mudanças, que tenha compreendido que nenhum conhecimento é seguro e que somente o processo de buscar o conhecimento dá base para a segurança.

Algumas organizações investem em seus recursos humanos, para prepará-los para desempenhar suas funções, para evoluírem e se adaptarem a um mundo em rápidas mudanças e, principalmente, para serem capazes de dominar essas transformações.

Ferreira (2003, p. 19) ressalta:

A educação continuada é uma realidade no panorama educacional brasileiro e mundial, não só como uma exigência que se faz devido aos avanços da ciência e da tecnologia que se processam nas últimas décadas, mas como uma nova categoria que passou a existir no mercado da formação contínua e que, por isso, necessita ser repensada cotidianamente no sentido de melhor atender à legítima e digna formação humana.

A melhoria pessoal e profissional contínua é essencial para o acompanhamento das mudanças da organização e do próprio indivíduo. É preciso investir e buscar soluções para o problema e estender os benefícios da educação continuada.

É preciso também entender o fenômeno da educação continuada, pela qual passam as pessoas a compreender o processo de profissionalização e atualização constante,

É uma questão de habilidades, mas, mais que simples habilidades físicas, é começar a ver a educação como a oportunidade de transformação, quer na organização, quer na vida pessoal. A era do conhecimento contínuo muda o dia-a-dia das organizações, de maneira que essa realidade exige contínua contribuição do fator humano para o sucesso dos negócios. O aprendizado contínuo orientado para os resultados organizacionais, propicia alternativas e soluções dentro da empresa. Um novo conceito de educação continuada tem sido cada vez mais difundido no Brasil: a universidade corporativa.

As universidades corporativas (UC) assumem como pressuposto a importância de a aprendizagem permanente estar vinculada às metas organizacionais, transformando o capital intelectual em vantagem competitiva. Além disso, segundo Baumgartner (2004), as UC's representam redução de custos nos programas de educação continuada, embora poucas possuam metodologias adequadamente estruturadas para avaliação do retorno dos seus investimentos.

Para alguns autores, o surgimento da Universidade Corporativa aconteceu na tentativa de suprir uma necessidade, cada vez mais freqüente no mercado, que é a de profissionais atualizados, dinâmicos e capazes de assumir responsabilidades delegadas e compartilhadas (MEISTER, 1999; EBOLI, 1999; TEIXEIRA, 2001; COSTA, 2001).

Universidade Corporativa nas organizações, na visão de Franco (1998 apud COSTA, 2001, p. 11), é

uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, em que todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização.

Segundo Gidikian e Silva (2002, p. 37), as organizações de destaque que adotaram a Universidade Corporativa, como um investimento no desenvolvimento de seu pessoal, “têm direcionado suas ações no sentido de criar e desenvolver competências nos seus empregados, através da implantação de programas específicos desenhados ‘para’ e ‘pela’ própria organização”. Ainda

segundo os mesmos autores, o desenvolvimento dessas pessoas ocorre por meio de um processo cujo conceito “vem sendo adotado pelas organizações de destaque na gestão de recursos humanos, tanto no cenário internacional como no nacional, e sinaliza o investimento estratégico e constante no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio”.

Gidikian e Silva (2002, p. 3) acrescentam ainda que “as fórmulas de ensino-aprendizagem, oriundas do treinamento tradicional, vêm se esgotando face aos múltiplos desafios que se apresentam no mercado de trabalho competitivo e globalizado”. Enfatizam que a educação corporativa começa a subverter o modelo tradicional de educação e que, graças à internet, as organizações estão encontrando a oportunidade de colocar o aprendizado na mão do aluno.

Para Meister (1999), a educação corporativa cresce rapidamente, para atender às necessidades de educação continuada e sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente. Ressalta que somente pela educação continuada a distância, mediada pelo computador, por meio da internet, as organizações conseguirão renovar o conhecimento na velocidade que os novos tempos exigem.

As Universidades Corporativas não são centros de ensino superior convencionais, mas unidades de negócios. Constituem, conforme Meister (1999), os canais por onde as *Learning Organizations* criam, coletam, compartilham e alavancam informações. A Universidade Corporativa surgiu nos Estados Unidos, diante da frustração com a qualidade e conteúdo da educação tradicional e também da necessidade de aprendizado permanente.

Nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas contam mais de 2000 iniciativas, incluindo organizações como a General Electric – uma das pioneiras, ainda na década de 70 -, Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xerox, todas pioneiras na utilização desse conceito. No Brasil, conforme Brito e Vergueiro (2001), já existem pelo menos 20 delas em pleno funcionamento, englobando organizações das mais variadas, como a Amil, Brahma, BankBoston, McDonald's e o Grupo Accor Benichio & Fontana.

Nesta nova realidade, os problemas deixam de ser departamentais e alcançam um nível geral, entre todos os elementos que fazem parte da organização. A universidade corporativa, aqui mencionada, pode ser de importância fundamental no conjunto de técnicas organizacionais, tais como: controle de finanças, estratégias,

*marketing*, principalmente focalizando os mercados emergentes cada vez mais em evidência no mundo organizacional. Entender o mundo globalizado e tudo aquilo que ele pode nos oferecer é de vital importância para o futuro de uma organização.

O objetivo de todo negócio é obter lucro. Se possível, maximizar a rentabilidade em todo o processo da cadeia de produção. Para isso, é necessário que a organização defina o que realmente quer, para otimizar e mudar o curso, durante o processo.

Aprender e adotar essa postura de aprendiz intelectual é que faz o colaborador ser vital à organização. Mas, aprender é um processo que nunca tem fim e requer atualizações constantes. Mesmo existindo milhares de entidades de aprendizados, o interessante é revelar como fomentar o crescimento que ocorre, quando colaboradores da organização compartilham problemas reais.

Segundo Meister (1999), as organizações focam suas tarefas em pessoas, profissionais com visão crítica, que se comuniquem e consigam ver a organização como um todo integrado, com necessidade de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global e que tenham habilidades amplas, porém profundas, e estejam sempre em sintonia pessoal com a identidade e missão de sua organização. Novas demandas exigem atualizações de qualificações, e é isso o que pretendem fazer continuamente as UC.

Diversas organizações admitem ser necessário tomar atitudes radicais, ao preparar sua força de trabalho, o que leva à criação de programas de educação continuada, ocorrendo alianças de corporações com faculdades e universidades, no intuito de criar um programa de treinamento para determinadas categorias de cargo. Essas parcerias, que podem começar como programas de treinamento para a educação de executivos, são o elo estratégico para o desenvolvimento e educação dos colaboradores, dentro da organização; em decorrência, elas diferem de um departamento de treinamento, pois, enquanto o departamento tende a ser reativo e descentralizado, atendendo a um público amplo, a universidade corporativa oferece soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada cargo da organização. Essa universidade é composta por instrutores, gerentes de negócios, docentes de universidades, consultores e a alta cúpula. As organizações optam por chamar de universidade a sua função de educação, porque a mensagem é a de que aprender é importante; tais organizações usam o modelo da universidade para criar uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos.

As organizações que têm demonstrado maior interesse em criar uma universidade corporativa são as que possuem setores de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicações, saúde e serviços públicos. Os principais obstáculos ao lançamento de uma universidade corporativa, segundo Meister (1999), são a falta de comprometimento sustentado por parte da alta cúpula, e relação ao modelo da universidade corporativa, a falta de consenso entre gerentes de nível médio sobre a necessidade de uma universidade corporativa, a incapacidade de desenvolver um elo entre universidade corporativa e metas organizacionais da organização, a falta de visibilidade da ênfase da corporação na aprendizagem e a incapacidade de provar o valor da universidade corporativa.

Os motivos que levam a criar uma universidade, dentro de uma organização, são os desejos de vincular o aprendizado desenvolvimento às principais metas organizacionais; criar uma abordagem sistemática ao aprendizado e ao desenvolvimento; difundir uma cultura e valores comuns em toda a organização, desenvolvendo nos colaboradores habilidades e competitividade. Os principais fatores de sucesso no lançamento dessa universidade referem-se a envolver a alta cúpula, a gerência, as unidades de negócios, para gerar uma visão compartilhada da universidade corporativa, criar um modelo de financiamento que caminhe na direção de pagamento por serviços prestados, fazer experiências com a tecnologia, para oferecer aprendizado e desenvolvimento aos colaboradores, organizar parcerias com instituições de educação superior, para oferecer conhecimento, criar medidas holísticas para avaliar o impacto da universidade corporativa sobre a realização de estratégias organizacionais e sobre a inovação em ambiente de negócios, comunicar para os colaboradores, gerentes e outros participantes o valor da universidade corporativa. Segundo a mesma autora, a educação está passando por uma transformação drástica. O aluno tradicional de 18 a 24 anos, que há muito era o foco das universidades, deixa de ser a maioria esmagadora do mercado de educação. O futuro pertence ao adulto profissional, segmento de mercado que tende a crescer neste século, alavancado por fatores como o rápido avanço da tecnologia, necessidade de aprendizagem permanente e mais experiências com a aprendizagem a distância. Conforme podemos observar, as transformações na educação para este século serão de grandes proporções, fato esse que fará com que muitas universidades tradicionais, acostumadas com alunos jovens nas salas de aula, se defrontem com uma nova realidade, com alunos mais maduros e

especializados. Esses alunos exigirão, assim, cursos mais objetivos e até mesmo universidades mais versáteis, tais como universidades virtuais, com uma metodologia de ensino diferente, a distância, e as corporativas, com uma forma inovadora na questão da educação de parceria, que significa organizações fazendo parcerias com universidades, para manterem seus profissionais sempre atualizados e, principalmente, se especializando de acordo com as necessidades e estratégias das organizações.

Em suma, tanto as universidades corporativas, quanto as virtuais, bem como organizações de educação com fins lucrativos, surgem para suprir necessidades dos que trabalham, de maneira que o conhecimento passou a ser o elemento mais escasso e as organizações que souberem aplicá-lo e transformá-lo adequadamente em produtos assumem posição de vanguarda, neste mundo globalizado.

Após apresentar esse referencial teórico, que focaliza a educação continuada nas organizações, descreveremos os procedimentos metodológicos adotados em nossa pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caminho metodológico traçado visou a investigar os benefícios que traz a educação continuada para a organização e para seus trabalhadores. Este estudo focalizou o programa de educação continuada da Companhia de Bebidas Ipiranga de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo.

De início, é importante destacar que as técnicas de pesquisa empírica não são instrumentais neutros para a obtenção de dados. Seus recursos técnicos decorrem dos objetivos propostos, sob pena de não se chegar a dados relevantes. Portanto, as técnicas vinculam-se necessariamente ao método. Entendemos, porém, que o processo metodológico, como toda prática, supõe conhecimento e reflexão, mas também ação e criticidade. A abordagem metodológica não pode ser mecanicista, nem rígida, mas redefinida segundo as exigências do estudo.

Para captar o processo de aprendizagem dentro da organização, não podemos nos limitar à objetividade da proposta apresentada, como adverte Berger e Luckmann (2000); ao tomar a política do programa como dimensão essencial do movimento, “há de se considerar a subjetividade de suas representações” – ou seja, apreender a mudança, relacionando as conseqüências da obtenção do conhecimento dentro das organizações.

Este estudo analisa um programa de educação continuada e as mudanças que se processam, na organização e nos colaboradores, decorrentes do aprendizado. Não se trata de saber apenas o porquê desses resultados, mas saber como a introdução da educação continuada se relaciona com o processo de mudança.

A formulação de algumas perguntas sobre dimensões do Programa, em um formulário, pode satisfazer a uma noção empiricista da mudança, entendida como o conjunto de percepções ou atitudes que o indivíduo emite ou elabora acerca de determinados aspectos da realidade. Porém, de forma alguma esse instrumento é suficiente para captar a mudança. Quais estratégias, então, podem ser estabelecidas, para a apropriação dos dados de análise?

A pesquisa científica é um ato de criação e não a repetição surda de técnicas contidas nos manuais de metodologia. Nesse sentido, o pesquisador deve estar atento ao real, disposto à busca de dados relevantes sobre o tema que estuda, onde eles aparentemente não estão.

Onde procurar, então, os dados relevantes para a análise da educação continuada? Com os responsáveis pela elaboração do Programa? Com o público-alvo do Programa? Consideramos que essas perguntas-alternativas não são excludentes, elas somam-se. O indivíduo vive na pele seus dilemas. Mas, é claro que ele não elabora cientificamente a realidade vivida, percebendo-se, na maior parte do tempo, impotente diante dela. Por outro lado, se não tem controle da realidade que o cerca, é porque ela contém elementos que lhe escapam.

Becker (1999, p. 105) argumenta que há muitas maneiras para alcançar a compreensão do real, ao encarar o problema como “um mosaico de grande complexidade e detalhes”, em que o uso de várias técnicas de coleta de dados ajuda a completá-lo parcialmente.

Tendo o Programa da Educação Continuada como tema do mosaico, o estudo de caso pode ser empregado para testar a variedade de conceitos teóricos, objetos e pessoas, e suas interconexões, ainda que de modo imperfeito. Nesse sentido, Pettigrew (1985) sugere uma abordagem mais contextual, para aprofundar o estudo do problema. O estudo de caso é particularmente útil para uma investigação em nível mais aprofundado. Nesse enfoque qualitativo, deseja-se que as evidências empíricas obtidas no estudo do caso contribuam para respostas relativas ao modo como a Educação Continuada se processa, dentro da organização.

Esta pesquisa fundamenta-se em princípios teóricos indutivos, na busca de apreender um complexo nível de realidade, que não pode ser quantificado. A complexidade impõe um maior detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente em que estão inseridos. Ou seja, trabalhou-se com a lógica das relações entre os elementos de um sistema, para construir a investigação. Nessa perspectiva, a abordagem qualitativa é adequada, tanto no que diz respeito ao tratamento mais contextual do fenômeno estudado, quanto no que tange à sua operacionalização.

O foco está centrado no contexto geral do fenômeno de aprendizagem, com limites e contexto que podem ser percebidos por meio do uso de várias fontes de evidência (entrevistas, documentos, observações etc.), evidenciando-se também o foco temporal histórico da pesquisa. Seguem, portanto, os passos do método de estudo de caso, descrevendo, explicando, comparando por justaposição e pelos fenômenos em que se detém, analisando-os dentro do seu contexto real.

## **2.1 Objetivos**

Como objetivo geral, buscamos identificar os benefícios que traz a educação continuada para a organização estudada e para seus colaboradores.

## **2.2 Objetivos Específicos**

- Levantar a produção, transmissão, difusão e circulação das formas de aprendizagem, dentro da organização;
- Investigar as maneiras de aprendizagem da organização;
- Investigar o conhecimento como possibilidade de vantagem competitiva da organização;
- Investigar os benefícios que traz a educação continuada para seus colaboradores;
- Verificar o interesse dos colaboradores em participar dos programas oferecidos pela organização e as mudanças notadas pelos colaboradores, após a implantação do programa;
- Investigar a natureza e os objetivos do programa desenvolvido pela organização.

## **2.3 Estratégias e Critérios para Escolha do Caso**

O critério de escolha do caso consistiu em localizar uma organização de médio ou grande porte, que trabalhasse com educação continuada e que aceitasse ser investigada. Foram contatadas quatro

organizações, das quais três se recusaram, conforme descrito na introdução deste trabalho – todas no Estado de São Paulo. Nesse processo, chegou-se à Companhia de Bebidas Ipiranga, de Ribeirão Preto, que aceitou ser investigada e autorizou que constasse seu nome nesta dissertação (Anexo A).

Para atingir o objetivo deste estudo de caso, recorreu-se aos seguintes passos:

- Reunião, no escritório central da organização, com o responsável pelo Programa de Educação Continuada, no Departamento de Recursos Humanos, quando foi exposto o projeto. Na reunião, obtiveram-se informações para compreender o funcionamento geral do Programa.
- Visita preliminar com a intenção de conhecer a atuação e o trabalho que se realiza. Como procedimento metodológico, utilizou-se da entrevista com roteiro previamente organizado. Fez-se uso de um gravador e foram recolhidos dados e documentos sobre o trabalho e a organização.
- Com os dados recolhidos, elaborou-se um formulário para investigar os atores do Programa.

#### **2.4 Definição e Levantamento das Fontes de Informação**

As principais estratégias e fontes para coleta de dados foram:

- Entrevistas pessoais;
- Revista interna da organização distribuída mensalmente, denominada “Garrafinha”. Foram analisadas os números da revista de janeiro de 2000 a abril de 2006;
- Formulários internos e
- *Site* da organização.

## 2.5 Algumas Características da Organização Estudada

A Refrescos Ipiranga Ltda. foi fundada em 22 de abril de 1948, na cidade de Ribeirão Preto. Em 1981, inaugurou-se oficialmente a sede atual, no bairro Ipiranga, na referida cidade. Em 1995, a organização contava com 47 mil m<sup>2</sup> de área construída. E, em 2001, a razão social mudou do nome “Refrescos Ipiranga” para “Companhia de Bebidas Ipiranga Ltda. - CBI”. Nessa época, foi implantado o módulo R/3 da SAP – Systems Applications Products – para dinamizar seu sistema de gestão organizacional, investindo-se, para tanto, R\$ 32 milhões em seu parque industrial, investimento que permitiu, no ano de 2004, um faturamento recorde de quatrocentos milhões. Também se quebrou o recorde de faturamento e de produção, que perdurava desde 1998, ultrapassando cinquenta e um milhões de caixas unitárias. Em 2003, a Companhia conquistou o 1º lugar no Prêmio Qualidade 2003 do sistema Coca-Cola.

Atualmente, atende a mais de 300 cidades do Estado de São Paulo e do sul de Minas Gerais, abastecendo, nessa vasta região, aproximadamente trinta mil pontos de venda, através do fornecimento de mais de cem produtos, entre os quais estão trezentos e vinte milhões de litros de refrigerante produzidos por ano. Para tal abrangência, necessita de aproximadamente mil e seiscentos colaboradores, entre contratados e terceirizados, possui uma moderna frota de trezentos e sessenta veículos e está entre as cinquenta melhores e maiores organizações brasileiras e uma das cem melhores organizações do país para se trabalhar, segundo guias da Editora Abril. A Companhia desenvolve vários projetos, na área de ação social e também no meio-ambiente.

A organização define sua visão como: “saciar a sede dos consumidores de maneira divertida, ágil e competente”. Sua missão é oferecer produtos e serviços adequados às necessidades do mercado, agregando valor ao negócio, com qualidade, respeito à vida e ao meio ambiente. E seus valores: a) ter um ambiente que promove mudanças e o desenvolvimento; b) as pessoas são estimuladas a assumir responsabilidades e compartilhar decisões; c) ter compromisso primordial com a qualidade e a segurança alimentar; d) conduzir o negócio de modo a proteger e preservar o meio ambiente, a segurança e a saúde da força de trabalho e da comunidade; e) atender às legislações e requisitos

aplicáveis à organização; f) incentivar e colaborar com ações e projetos comunitários; e g) ter conduta ética.

A Companhia também incentiva seus funcionários com um “Programa de Participação nos Resultados” (PPR), que está atrelado ao alcance de metas globais e setoriais, determinadas no plano estratégico da Companhia, estando o pagamento determinado em até 50% do valor do salário.

A Companhia de Bebidas Ipiranga oferece para o mercado uma diversidade de bebidas, como águas, sucos, chás, refrigerantes e a Coca Cola, considerada no mercado mundial como a marca mais valiosa, segundo dados do Site <[www.biranet.com.br/biranet/artigos/index.html](http://www.biranet.com.br/biranet/artigos/index.html), acessado em 22 de maio. 2006.

Chega às bancas americanas hoje a edição da revista Business Week com o ranking 2003 das 100 marcas mais valiosas do mundo, elaborado em conjunto com a consultoria Interbrand. O valor da marca é calculado na sua força no presente e em sua capacidade de gerar lucros no futuro. A Coca Cola lidera o ranking, avaliada em US\$ 70,4 bilhões.

## A história do refrigerante Coca-Cola

Segundo o colunista das revistas *Superinteressante*, *Exame* e *Vip*, o sucesso da Coca Cola não foi escrito por gênios. Foi escrito por gente. Gente igual à gente.

O farmacêutico americano John Pemberton tinha quarenta e nove anos, quando formulou um tônico revigorante e fortificante, à base de vinhos e folha de coca. A idéia não era nova. Numa época em que a logística e a distribuição eram praticamente inexistentes, cada farmácia era obrigada a criar sua linha de remédios. Quatro anos depois, Pemberton mudou a fórmula, tirando o vinho e adicionando água carbonatada, transformando-o em um refrigerante. Ainda não era novidade, pois já havia refrigerante no mercado. A inovação foi quando Pemberton adicionou, ao seu refrigerante, sementes de kola, uma árvore da África Ocidental; a princípio, o componente da semente da kola era a cafeína e a combinação da coca com a cafeína dava a Coca Cola. Pemberton nunca revelou quais outros ingredientes usou para formular o produto, o que acabaria se transformando numa incrível arma de *marketing*, no século 20: a “fórmula secreta” da Coca-Cola.

## 2.6 Universo dos Entrevistados

A seguir, estão caracterizados, no Quadro 1 a seguir, os cargos que os entrevistados ocupam na organização. No Quadro 2 a seguir, há informações pessoais, que ajudam a traçar o perfil deles.

**QUADRO 1** - Distribuição das atividades dos entrevistados dentro da organização

CARGO	Nº de Colaboradores
Analista de Planejamento 3	01
Analista de RH	01
Analista de Sistema II	01
Assistente de Marketing	01
Atendente de Call Center	01
Coordenador de Auditoria Interna	01
Supervisor de Sistemas	01

Fonte: Dados fornecidos pela Companhia de Bebidas Ipiranga (2006).

Foram escolhidos, para a pesquisa, colaboradores de diferentes áreas, como planejamento, recursos humanos, informática, *marketing*, *call center*, departamento de auditoria e sistemas.

**QUADRO 2** – Perfil dos entrevistados

PERFIL	X1 <sup>(a)</sup>	X2	X3	X4	X5	X6	X7
<b>IDADE</b> (faixa em que se encontra - anos)	20 a 25	20 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	36 a 40	36 a 40
<b>TEMPO DE TRABALHO NA CBI</b>	8 meses	1 1/2 ano e meio	3 anos	10 anos	10 anos	11 Anos	13 anos
<b>ESCOLARIDADE</b>	Superior Incompleto	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior

Fonte: Dados primários coletados na pesquisa de campo, organizados pela autora.

(a) As letras de X1 a X7 representam os entrevistados.

A idade predominante entre os entrevistados fica entre a faixa de vinte a vinte e cinco anos e entre trinta e seis a quarenta anos; quanto ao tempo de permanência na Companhia de Bebidas Ipiranga, a maioria tem acima de dez anos, com escolaridade em nível superior.

## **2.7 Técnicas de Coleta de Dados**

O método do estudo de caso, segundo Yin (1994), não é identificado como uma técnica particular de obtenção de dados; trata-se de um modo de organizá-los em termos de uma unidade escolhida. Isto colocou a pesquisa diante de uma variedade de técnicas de coleta, para se conseguir amplitude, profundidade e qualidade dos dados.

A coleta de dados deste trabalho apoiou-se nas técnicas de entrevista estruturada, observação direta e análise de documentos, cada uma das quais satisfazendo a regras próprias de utilização. A idéia de associar várias técnicas surge, basicamente, para obter representatividade do método e pelo largo número de fatores que intervêm nas análises.

### **2.7.1 Entrevista estruturada**

Desenvolveram-se entrevistas estruturadas, a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permaneceram invariáveis para todos os entrevistados, sendo elaboradas para atender a cada objetivo específico da pesquisa. Esse padrão adotado, na medida do possível, teve como finalidade permitir que as informações obtidas pudessem ser comparadas entre si. A relação de perguntas, que se denominou *formulário*, evidencia o procedimento adotado pelo entrevistador, cujo grau de estruturação consistiu de perguntas abertas, proporcionando ampla variedade de respostas, pois foram expressas livremente pelos entrevistados.

As questões foram formuladas oralmente pelo entrevistador e os entrevistados responderam da mesma forma. O registro das respostas foi feito em

fitas cassetes, totalizando 14 horas de gravação, após obter-se a autorização verbal para fazê-lo.

Os entrevistados foram contatados antecipadamente, quando os objetivos da entrevista foram expostos e se obteve consentimento para, no dia e horário agendados, realizá-la. As entrevistas foram realizadas em uma sala reservada, cedida pela organização. Ao chegar para a sessão de entrevista, iniciava-se uma conversação de forma amistosa sobre qualquer tema do momento, que pudesse interessar ao entrevistado. Deixava-se claro que a entrevista tinha caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas preservariam seu anonimato. Quando o entrevistado se afastava das perguntas, o entrevistador intervinha, de maneira suficientemente sutil, para conservar a espontaneidade do processo. Percebeu-se que, entre os colaboradores entrevistados, apenas um não se sentiu à vontade para responder às perguntas formuladas, devido à timidez.

As narrativas foram desenvolvidas segundo o Formulário I (APÊNDICE A), em que o importante era captar as experiências do entrevistado. Entrelaçando apreciações sobre o programa de educação vivido pelos entrevistados, estes falaram sobre a implantação do programa e seus benefícios e a relação entre passado e presente. Na transcrição dos depoimentos, procurou-se manter a linguagem dos atores. Vale observar que os depoimentos foram extraídos de entrevistas realizadas para obter informações sobre os benefícios que traz a educação continuada para a organização e seus colaboradores. Foram selecionados, para inserir-se neste trabalho, apenas trechos que mantêm correlação com as questões discutidas. Considerou-se que as outras partes das entrevistas não apresentariam dados relevantes.

### 2.7.2 Observação direta

O uso da técnica de observação direta ocorreu com base num plano específico para sua organização e cujo registro das informações, ligado a proposições mais gerais, foi feito num caderno de notas. Isto implicou estabelecer, antecipadamente, alguns fatores necessários à análise da situação,

através de pesquisas exploratórias, principalmente, para obtenção dos dados referentes ao tipo de aprendizado e às mudanças geradas na organização.

### 2.7.3 Análise de documentos

Na intenção de situar o problema e completar as informações obtidas, usaram-se documentos para obter dados complementares, porém de grande importância para a análise. Com a intenção de situar o problema e completar os dados obtidos com as duas técnicas anteriores, a pesquisadora valeu-se de documentos que foram analisados em três fases:

- a) Pré-análise: Fez-se uma leitura flutuante, ou seja, um primeiro contato com os documentos. A seguir, procedeu-se à escolha desses documentos e à preparação do material para análise;
- b) Exploração do material: desenvolveram-se tarefas de escolha das unidades de recorte, contagem, para saber a frequência com a qual essas unidades apareciam e classificação das unidades, para saber da evolução da organização após o programa implantado, coincidentes com as das entrevistas estruturadas e observação direta e;
- c) Tratamento dos dados, a inferência e a interpretação: possibilitaram estabelecer quadros que sintetizaram e colocaram em relevo os dados obtidos. Esses dados obtidos puderam ser confrontados com outros já existentes, podendo-se chegar a generalizações analíticas.

## **2.8 Os Fatores, o Estabelecimento de Categorias, a Análise e a Interpretação dos Dados**

Os dados obtidos dos Formulários (entrevistas), descritos anteriormente, da observação direta e da análise dos documentos permitiram obter os fatores principais e planejar o estabelecimento das categorias, a partir das questões centrais e norteadoras. Entretanto, as questões se tornaram mais explícitas no desenvolvimento do trabalho a campo, graças à estruturação das entrevistas, tornando consideravelmente mais difícil estabelecer novas categorias.

Nesses casos, as respostas obtidas ajudaram na reformulação de questões mais precisas e penetrantes, que serviram de princípio de classificação.

A sistematização dos dados das entrevistas estruturadas e da observação direta foi feita, primeiramente, de acordo com as categorias exploradas, que são:

- O programa de educação continuada da organização, ou seja, qual o modelo de educação continuada adotado para atender às necessidades da organização;
- A produção e transferência de conhecimento: quais habilidades foram melhoradas;
- O conhecimento adquirido e aplicado para a melhoria da competitividade. Portanto, o que os indivíduos são capazes de aprender com e para a organização, independente do nível, formação ou cargo ocupado, também produzindo conhecimentos; e
- Finalmente, a caracterização dos entrevistados, sintetizada em um Perfil.

Quando da análise das entrevistas, trabalhou-se com dados recorrentes. Criaram-se categorias a partir da leitura das entrevistas, apropriando-se da realidade dos discursos dos atores, por meio do método indutivo. A categoria facilita a análise e ajuda a visualizar as questões mais abordadas enfaticamente pelos atores, interpretando suas respostas. É, portanto, um conceito da realidade que está sendo analisado. Teve-se o cuidado de não estabelecer um número muito grande de categorias, para não dificultar a análise e a interpretação dos dados; para tanto, incluíram-se algumas categorias residuais, com vistas a eliminar categorias que envolvem poucos elementos. Em função disso, organizaram-se as categorias de forma tal, que não se tornou possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria do conjunto, garantindo a coerência interna do conjunto de categorias com as respostas obtidas. Partiu-se para descrever os dados obtidos nas entrevistas e confrontá-los, com a finalidade de fornecer respostas ao problema proposto pela pesquisa – *por que* a educação continuada implantada poderá trazer competitividade para a organização. Essa descrição dos dados teve como objetivo:

- a) caracterizar as diferentes formas de apropriação da educação continuada entre os colaboradores da organização estudada;

- b) indicar o estoque de conhecimento disponível dos grupos sobre a condução da educação continuada;
- c) verificar se os laços mantidos pelos atores, na rede de relações criadas, foram capazes de gerar conhecimentos sobre a educação continuada e a competitividade;
- d) mostrar a força e a direção da relação entre algumas categorias estudadas, quando interpretadas à luz do referencial teórico da gestão do conhecimento.
- e) Os dados coletados foram interpretados levando em consideração o referencial teórico da gestão do conhecimento. A análise dos dados permitirá conclusões sobre as diferentes formas pelas quais as pessoas se apropriam do conhecimento, e como esse conhecimento poderá gerar produtividade, na organização.

### **3 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA A ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo destina-se a analisar a implantação do Programa de Educação Continuada da Companhia de Bebidas Ipiranga, implementado pelos colaboradores com apoio de facilitadores da própria Companhia.

Vale ressaltar que a Companhia Bebidas Ipiranga foi fundada no dia vinte e dois de abril de um mil novecentos e quarenta e oito, e seus gestores sempre seguiram a filosofia de seu fundador, Maurílio Biagi, que dizia: “a tarefa mais importante de uma empresa é formar pessoas”.

A maioria dos produtos da Companhia Bebidas Ipiranga, que passaremos a chamar de Bebidas Ipiranga, é conhecida no mundo inteiro pelo sabor e principalmente pela alta qualidade. Por isso, pode parecer estranho que suas franquias estejam sempre em busca de métodos e programas que aperfeiçoem a qualidade, mas, na verdade, essa busca de qualidade acontece porque, para seus gestores, sempre é possível melhorar. “Esta insatisfação, a busca contínua pela excelência são nossos diferenciais”, segundo um deles; a Bebidas Ipiranga sente a necessidade de aprender, por isso, podemos dizer que ela é uma organização que aprende.

É exatamente por isso que dois importantes Projetos de Qualidade foram implantados na organização: o Sistema de Qualidade Coca Cola (SQCC), implementado pela TCCC (The Coca-Cola Company), que busca o mais alto nível neste tópico, por meio de um conjunto de princípios, políticas e padrões a serem adotadas em toda organização, e o Planejamento Integrado. Com esses projetos, a Bebidas Ipiranga teve como objetivo tornar ainda mais eficiente o fluxo de informações entre as áreas, acreditando que o trabalho em equipe traz competitividade para a organização, como ressalta um dos gestores: “É claro que, para o desenvolvimento de qualquer projeto ou idéia, sempre precisaremos de empenho e comprometimento de todos, mas nunca é demais ressaltar que confiamos no talento de nossas equipes”.

Para análise desse Programa, foram contemplados aspectos que se referem à produção, à transferência de conhecimento; ao conhecimento adquirido

e aplicado para melhoria da competitividade; e à cooperação entre os colaboradores para aprendizagem. Aprofundou-se a análise, com o objetivo de identificar as mudanças que se processam na organização estudada e em seus colaboradores, decorrentes da educação continuada.

É interessante retomar nosso ponto de partida, ou seja, que a educação é uma prática social que tem como função prioritária a reconstrução do conhecimento e da cultura de um povo. Como prática social, ela é um instrumento de veiculação do saber sistematizado, que tem a finalidade de formar o cidadão, possibilitando sua inserção na cultura e no mundo do trabalho.

No decorrer deste capítulo, trataremos dos dados constantes no Apêndice 1 Na análise, fragmentos dos discursos dos entrevistados – implementadores, facilitadores e colaboradores –, serão escritos entre aspas e sem identificação dos autores.

Para a análise, empregaram-se os documentos *house organ*, relatórios técnicos, *site* e também os discursos dos entrevistados. Relatórios Técnicos são registros produzidos pelos facilitadores, durante a implantação proposta pelo Programa, e permitem avaliar os benefícios da educação continuada para a organização e para seus colaboradores. *House organ* são propagandas e publicidade, na forma de tablóide, organizadas para informar a criação e solicitar a participação de funcionários/entidades, dentro e fora da Bebidas Ipiranga, tais como: cursos, sociedades e associações e grupos de interesses na organização, feiras, *shows*, concursos e premiações. *Site* são catálogos eletrônicos que divulgam informações institucionais sobre a organização, seu negócio, sua missão e também permitem relacionamentos com diferentes públicos.

Os gestores de departamentos selecionam os colaboradores e os facilitadores, internos ou externos, treinando-os em competências específicas, de acordo com as instruções do Programa. Há orientação técnica dos facilitadores para os colaboradores beneficiados.

Os documentos de avaliação específica de competências, para aquilatar a situação do colaborador antes, durante e após os treinamentos, não puderam ser analisados, devido a restrições da organização. A maioria das informações obtidas foi por meio das entrevistas e das análises dos *house organ*.

### 3.1 A implementação do Programa

*Mudança* é a palavra de ordem na sociedade atual, segundo Valente (1999). Para atrair e atender novos consumidores, as organizações se preparam para mudanças, valorizando o conhecimento de seus funcionários, até então “engavetados” ou “deixados na porta de entrada” da organização. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo em todos os níveis organizacionais pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente.

A Bebidas Ipiranga zela por todos os níveis organizacionais. Assim, a educação continuada passou a ser um diferencial, tornando-se fundamental para a permanência do colaborador em seu emprego. Como afirma Peter Drucker (1999), citado por Longo (2000): conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside essencialmente nas mentes dos trabalhadores.

Esse diferencial necessita de pessoas qualificadas e facilitadores capazes de possibilitar o acesso à informação e fazer dela um aprendizado que gere conhecimento e desperte a capacidade para a utilização de habilidades, no mundo do trabalho.

O “Sistema de Qualidade Cola-Cola - SQCC” é um conjunto de programas gerenciais que sistematiza as ações e garante a uniformidade dos processos de trabalho da organização, com o objetivo de chegar a zero o número de erros. Um dos implementadores do programa destacou que o uso mais intensivo do SQCC, em toda a organização e, principalmente, na indústria, é uma das armas para obtenção de ganho de produtividade; “nele, há um elemento de controle que é o treinamento e dali saem todas as normas, como devemos trabalhar e desenvolver”. Tais abordagens enfatizam o caráter estratégico do conhecimento e da aprendizagem, como fator-chave da produtividade.

Apesar de ser franquia da Coca-Cola, cada organização tem sua administração independente, e o Programa SQCC foi desenhado especificamente para a Bebidas Ipiranga. Segundo um dos implementadores, “os Programas são desenhados aqui, até vem alguma coisa da organização-mãe, mas programas daqui são desenvolvidos aqui e são específicos para esta organização. E quem os desenha são os gestores de cada setor, juntamente com o departamento de RH”. Aí

poderá estar o início do sucesso do Programa, porque, como afirmam Gidikian e Silva (2002), as organizações de destaque têm direcionado suas ações no sentido de criar e desenvolver competências nos seus empregados, através da implantação de programas específicos desenhados 'para' e 'pela' própria organização.

O sistema SQCC foi implantado no ano de dois mil; no ano de dois mil e cinco, foram incorporados os itens segurança, saúde e meio ambiente. Hoje, a organização trabalha com o SIG – Sistema de Gestão Integrado, assim explicitado por um dos implementadores: “no programa tem um módulo que diz que devemos treinar em três frentes: Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde, e para o segundo semestre de dois mil e seis, vamos trabalhar com a gestão do conhecimento”. O treinamento é adequado a cada área da organização.

O Sistema de Gestão Integrado é uma ferramenta inovadora, que integra o sistema de gestão da qualidade, da segurança e da ambiental. Com a finalidade de garantir a efetividade da implantação do sistema de gestão integrado, foi criado um grupo do SIG, composto pelos departamentos de Segurança, Meio Ambiente, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, *Call Center*, Sistema de Qualidade Coca-Cola (SQCC) e Diretoria Superintendente. Esse grupo tem como objetivo principal avaliar o *status* da implementação do sistema de gestão integrado. Também trabalha para garantir a efetividade das ações, identificar e avaliar investimentos necessários, estudar formas de divulgação do sistema, para os colaboradores, parceiros e clientes (varejistas, atacadistas e restaurantes que compram os produtos da Bebidas Ipiranga), terceiros (serviços terceirizados da organização) e comunidade, orientar líderes e gestores quanto aos critérios a serem adotados para disseminação do SIG. A organização conta com aproximadamente um mil e oitocentas pessoas, entre as quais colaboradores e terceiros. Os terceiros também participam de programas de treinamento, não somente os que atuam diretamente na organização, como também os que trabalham fora dela, como, por exemplo, as promotoras, que recebem treinamento para conhecer melhor o padrão da empresa.

A filosofia de estar sempre aprendendo estimulou a organização a estabelecer convênios com universidades brasileiras. O intercâmbio envolve estudantes, mestres e doutores que, em parceria com os colaboradores, identificam problemas e buscam soluções, para aperfeiçoar a produtividade organizacional.

Todo final de ano é feito um planejamento para o ano seguinte. A partir de um formulário, preenchido pelos gestores de cada setor, levanta-se a necessidade de treinamento para aquele setor e, depois dos formulários preenchidos, é feito o orçamento do que será gasto. Baseada nesses dados, a organização disponibiliza recursos e há o acompanhamento do departamento de Recursos Humanos, sobre toda a programação e carga horária, estabelecidas no planejamento.

Constam, também, do planejamento, as ações estratégicas para solucionar problemas de ordem organizacional, por meio de campanhas ou projetos elaborados no decorrer do ano. Por exemplo, a Escola de *Merchandising*, que teve início no ano de dois mil, treinou, nesse mesmo ano, cinco mil e oitocentos e cinqüenta pessoas, incluindo colaboradores, parceiros e clientes.

As atividades para impulsionar as vendas acontecem, durante um período, em todos os dias úteis, na sede da empresa. O treinamento é orientado pela assistente de *marketing* e pelos supervisores da área de atuação de *merchandising*. No curso, colaboradores, parceiros e clientes aprendem sobre a melhor forma de disposição das marcas, nas prateleiras de seus estabelecimentos, alinhando limpeza e rodízio de produtos, entre outros cuidados para favorecer as vendas. A avaliação dos resultados é feita pelo coordenador de propaganda e pelo departamento de *merchandising*, por meio de relatórios de vendas emitidos nos estabelecimentos. De acordo com o gerente de operações da Bebidas Ipiranga, no mês de setembro, após a realização do curso, foi registrado um crescimento de 10,5% em relação ao mesmo período do ano anterior. Para dois mil e um, a previsão de participantes chegava a quatro mil e quinhentos e vinte alunos (GARRAFINHA, nº 254/2000).

Outro projeto foi o de Trocas. Implantado em agosto de dois mil, foi criado para reduzir os índices de trocas de produtos no mercado. Antes do projeto, registrava-se uma média de 1% de troca de produtos sobre as vendas da empresa. Com o treinamento dos colaboradores e a retaguarda da organização, segundo o gerente da Divisão Comercial, o projeto propiciou uma economia de seiscentos e setenta e cinco mil reais, no ano, e uma queda para 0,15% de trocas (GARRAFINHA nº 266/2001).

A Bebidas Ipiranga acredita que, para conseguir vantagens competitivas num mercado globalizado, é necessário investir na formação de profissionais, ampliando níveis de conhecimento técnico/operacional, focando o

conhecimento do negócio da organização. Assim, valoriza o aprendizado contínuo e as pessoas que buscam qualificação profissional.

No ano de dois mil e dois, desencadeou-se uma campanha interna para que os colaboradores estudassem; houve um crescimento de 57% no número de pessoas cursando o ensino superior. Segundo o diretor presidente, “há uma evolução constante em busca do aperfeiçoamento profissional, mesmo aqueles que já concluíram uma faculdade partem para cursos de especialização e mestrado [...] Precisam atualizar-se. Também percebemos uma saudável preocupação com o aprendizado de outros idiomas. Já temos alguns políglotas na empresa”.

O departamento de Recursos Humanos, como já mencionado, tem um plano de trabalho anual, entretanto os colaboradores podem definir um treinamento durante o ano e levá-lo para o gerente da área, que verifica a importância e os benefícios que poderá trazer; se aprovado pelo gerente, o mesmo encaminha ao departamento de Recursos Humanos, que analisa os custos e libera o colaborador para realizar o treinamento, e, se o mesmo for fora da organização, incentiva financeiramente. Esse procedimento se estende para todos, segundo um implementador: “os treinamentos que você necessita existe uma regra: você busca o treinamento, mostra sua intenção em fazê-lo [...] justifica porque aquilo vai ser importante no seu dia-a-dia e se a organização reconhece que você vai melhorar o seu resultado, vai dar um retorno, ela libera o treinamento”. Após o treinamento, o departamento de Recursos Humanos sempre avalia os resultados. “Uma vez que você apresenta um objetivo de treinamento, o Recursos Humanos avalia se realmente foi cumprido e se está relacionado ao seu trabalho”, afirma um dos facilitadores.

Percebe-se que a Bebidas Ipiranga agiu adequadamente, ao manter em constante atualização o seu Capital Humano, isso se verifica quando as sete pessoas entrevistadas confirmam que recebem em média de quarenta à cem horas de treinamento no ano com a missão de gerar novos conhecimentos, transformando-a em “*organização aprendiz*” e, portanto, competitiva na sociedade do conhecimento, como afirma um dos facilitadores: “precisa ter um padrão, é preciso ter uma metodologia para alcançar esse padrão [...]. Conforme a organização vai crescendo, há necessidade de padronizar os processos e tem que haver o treinamento [...] os treinamentos tornam as organizações mais competitivas, os funcionários trabalham mais voltados para resultados”. Conforme assevera Terra e Gordon (2002), pessoas

são o DNA de uma organização, enquanto o conhecimento é o DNA da inovação. Essa frase vem ao encontro da opinião do colaborador, quando declara que o treinamento torna a organização mais competitiva e os funcionários mais voltados para os resultados. Esse procedimento reforça que o programa de aprendizado organizacional pode ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva.

O objetivo da organização, com o Programa, segundo seus colaboradores, é a qualificação ou autogerenciamento da carreira, além de manter o colaborador atualizado, tanto na parte tecnológica, quanto na tendência de mercado, estando alinhado com a estratégia da organização, que é estar à frente de seus concorrentes. Testemunha um dos facilitadores: “Desde quando a organização foi fundada, existe essa questão de treinar e valorizar as pessoas, acho que o programa tem esse objetivo”.

A aprendizagem organizacional torna-se uma vantagem competitiva, por proporcionar formas de alavancar o conhecimento. Para manter esse aprendizado, a Bebidas Ipiranga oferece aos seus colaboradores, em média, cinquenta horas de treinamento por colaborador ao ano, segundo um dos implementadores. “Os colaboradores não têm uma meta para cumprir, fechou no ano passado cinquenta e quatro horas por trabalhadores”. Apesar de a organização publicar esse indicador de horas para cada homem treinado, as pessoas não têm esse número em mente. “A organização publica, mas eu não sei dizer [...] mais ou menos trinta horas anuais”; outro colaborador arriscou. “É muita coisa, mais ou menos cem horas, tem treinamento que dura um dia”. A Bebidas Ipiranga mantém uma força de trabalho em processo permanente de aprendizado e desenvolve diferentes estratégias de atuação, objetivando a manutenção de alto potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

No início do ano de dois mil e seis, foi feito um formulário com o Mapeamento de Competência para avaliar os colaboradores. Segundo a gerente de Recursos Humanos, “entende-se por competência a capacidade que um colaborador tem dentro da suas funções em resolver problemas e gerar resultados”, que é compatível com a opinião de Deluiz (1996), para quem competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados. Isso é reafirmado por Fleury e Fleury (2000): as competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo.

No mapeamento, foram definidas dez competências – não divulgadas pela organização - necessárias para avaliar o desempenho do colaborador. A noção de competência está associada ao desempenho profissional, que exige do funcionário não só *saber fazer* bem suas atividades, mas como *saber ser* um bom profissional, para atingir os objetivos da organização, quanto à atualização das competências, havendo uma sinergia entre o departamento de Recursos Humanos e os outros setores.

Para avaliar as competências entre os colaboradores, a gerência de cada setor recebe um formulário e o preenche, fazendo uma avaliação da pessoa, de como ela está diante do cargo. Cada categoria de competência tem um peso, depois o gerente do setor dá seu parecer com relação às características pessoais e o que precisa ser melhorado, no cargo. Com base no que a pessoa respondeu, é-lhe atribuído um peso de um a dez: se o peso for menor que seis, significa que o funcionário precisa de treinamento. O peso é passado para o funcionário e o gerente explica o porquê do peso atribuído, e onde ele precisa melhorar, para desempenhar melhor seu trabalho.

Por meio do formulário, os gerentes dos setores justificam a solicitação de um treinamento para um determinado colaborador, pois a avaliação aponta a deficiência desse colaborador; por exemplo, “se uma pessoa precisa se capacitar na sua área, ou uma pessoa do RH precisa fazer um treinamento para se capacitar em comunicação, falar em público - mas por que precisa? - não tínhamos ferramenta para justificar esse treinamento, hoje o gerente tem uma ferramenta de avaliação e competência para justificar o porquê do curso; com a ferramenta, o gerente avalia a pessoa e, se está abaixo do esperado, tem uma demanda para o curso, não importa se são cinco, duas ou uma pessoa, se tem um objetivo para justificar o curso, o colaborador recebe o treinamento”, afirma um dos implementadores.

A *avaliação dos colaboradores*, quanto à melhoria da produtividade trazida pelo treinamento, é freqüente, pois os próprios gerentes avaliam seus colaboradores no dia-a-dia e o departamento de Recursos Humanos avalia através de um questionário (Anexo B). O resultado do mapeamento de competências está alinhado com os resultados de negócio da organização, com o objetivo de torná-la mais competitiva; nas palavras de um facilitador: “dependendo do treinamento a gente aplica uma avaliação, geralmente eu faço um questionário do que foi falado [...] cada área monta o seu de acordo com um modelo pronto”.

O setor de tecnologia é diferente, é voltado mais para projetos, porque muda com frequência. Às vezes, fica seis meses fazendo um treinamento e depois, no final do ano, fica parado, porque, depois do treinamento, há um período de assimilação. Segundo um dos implementadores, “a organização investe muito em treinamento, é uma organização que pensa em estar na ponta com novas tecnologias, novos métodos, eles estão sempre em parcerias com universidades”.

Todos os colaboradores têm capacidade de aprender com e para a organização. Os facilitadores procuram canalizar bem o conhecimento adquirido para seus colaboradores, com a finalidade de produzir resultados vinculados à missão do negócio da organização. Conforme um dos facilitadores, “os cursos técnicos, normalmente uma pessoa da organização faz e repassa para o restante do seu setor, agora se é um curso que vai ser usado no dia-a-dia todos fazem [...]”.

A organização motiva seus colaboradores a participar dos Programas, envolvendo desde a gerência até os colaboradores das áreas afins. Geralmente, os cursos são no horário de trabalho e os gerentes autorizam seus colaboradores para os treinamentos, o que facilita o processo de aprendizagem. Além disso, os treinamentos são sempre bem divulgados pelo departamento de Recursos Humanos, como afirma um dos implementadores: “ampla divulgação do RH, folhetos espalhados pela fábrica, *e-mail*, são tudo bem divulgado”. Os gerentes sempre incentivam a participar. A própria cobrança da organização em atualização faz com que os colaboradores em geral se preocupem em estar sempre aprendendo. “A cobrança é uma delas, a organização evolui tecnologicamente muito e as pessoas percebem que com a evolução da organização, ela tem que acompanhar e uma forma de acompanhar são os treinados de acordo com as novas tecnologias”, afirma um dos facilitadores. Para auxiliar a aprendizagem, o uso de tecnologias é indispensável: *internet*, multimídia e sala de vídeoconferência são fundamentais. Segundo um dos facilitadores, a tecnologia “só vem para ajudar e quanto mais interagir com o público é melhor”. Hoje, a única dificuldade encontrada pelos colaboradores em participar dos treinamentos é compatibilizar o trabalho do seu dia-a-dia entre treinamento e seus afazeres.

A Bebidas Ipiranga procura despertar em seus colaboradores um raciocínio criativo para a resolução de problemas, esperando que gerentes e funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho, que não fiquem parados esperando que as informações

cheguem “empurradas” até eles, mas que eles saibam “puxar” essas informações para resoluções de problemas. Segundo um dos facilitadores, “a gente fez um curso *on-line*, e esse curso pela *internet* é um curso mais difícil de fazer, porque você tem que se disciplinar, tem que ter horário para você poder interagir com a turma e você tem o plano do estudo e tem até tal data para ter lido aquele capítulo, depende muito de você, não depende de outra pessoa, você tem que ser disciplinado, senão você não consegue fazer o curso, foi só esse até agora”. É importante que o colaborador conheça a organização como um todo e procure sempre se atualizar frente a ela.

### **3.2 Produção e Transferência de Conhecimento**

Na seqüência, apresenta-se uma análise a partir das entrevistas dos colaboradores e facilitadores, pressupondo a interpretação do pesquisador dos discursos e das visões que esses colaboradores têm, a respeito da implantação do programa de educação continuada, quando comparadas às respostas dos facilitadores. As entrevistas revelam as percepções dos facilitadores, suas visões em relação às ações dos colaboradores e implementadores da educação continuada, na organização. O processo de implantação da educação continuada não difere, nos grupos estudados, resultando em reações semelhantes; em consequência, percepções também semelhantes.

Serão analisados os conhecimentos, tendo em vista o seu público-alvo: colaborador interno, parceiros e terceirizados, observando que a preocupação da organização volta-se às principais competências a serem desenvolvidas em cada grupo. Com o objetivo de caracterizar a apropriação de conhecimentos pelas pessoas estudadas, relacionaram-se as habilidades objetivadas com as categorias socialmente construídas: difusão do conhecimento, aceitação dos facilitadores, competências e avaliação dos colaboradores.

Senge (2002), ao abordar as organizações como coletivos com alto potencial de aprendizagem, que se dá a partir da interação entre os indivíduos que dela fazem parte, de seu contato com o mundo externo e das necessidades de adaptação, geradas por novos elementos de sua realidade, é concordante com o princípio da organização, quanto a fazer de seus colaboradores facilitadores. “Acho bom, existe aqui dentro da organização pessoas, não precisa buscar fora se a organização tem pessoas capacitadas. Agora, se o assunto é específico, você

poderá ir buscar lá fora”, afirma um dos facilitadores. Mais que simples base física para as interações entre pessoas, existe uma rede de relações sociais, um aprendizado complexo, através de interações dos indivíduos com conhecimentos diversos.

Com relação à difusão do conhecimento, a organização adota a política de facilitadores, ou seja, aqueles que recebem conhecimentos passam também a transmiti-los para os outros. Isto ocorre, também, com o conhecimento tácito adquirido com os longos anos de trabalho; segundo um dos colaboradores, “muitas vezes nós aprendemos com o conhecimento passado do próprio gerente da área, e é um conhecimento adquirido com anos de trabalho”, o que coincide com o nível hierárquico mais alto dos colaboradores, ou seja, os facilitadores estão preparados para ensinar, valorizando o conhecimento explícito do grupo “Acho que motiva o facilitador, porque ele se torna importante para organização, o seu conhecimento não pode ficar só para você, ele tem que ser passado”; afirma um facilitador. A mudança na organização do trabalho, com os colaboradores tendo autonomia, instaura um ambiente favorável para a criatividade e a responsabilidade profissional, em um ambiente agradável.

O empenho em ter os próprios funcionários como ministrantes do treinamento é bem avaliado, de maneira que os colaboradores se alegram, quando, chamados para um treinamento, encontram um colega ou gerente como instrutor: “Geralmente eu fico surpresa, porque eu não sabia que aquela pessoa tinha aquele conhecimento e é muito bom, porque você aprende com ele”, diz um dos colaboradores. A formação dos facilitadores não é fruto só de conhecimentos adquiridos no trabalho, mas resulta igualmente de saberes oriundos de várias esferas - formais, informais, teóricas, práticas e tácitas -, sem, contudo, desconsiderar características pessoais.

A organização compartilha experiências, em seu interior, por meio de palestras ou treinamentos ministrados pelos próprios colaboradores da área, quando há troca de informação e conhecimento entre os grupos. A maioria dos colaboradores cita o programa “Por Dentro do Nosso Negócio” como um exemplo de troca de experiências. “Esse programa objetiva ter uma visão completa de todos os setores dentro da organização e para esse programa eu posso me inscrever, independente da área de atuação, e tem palestras com as pessoas de todas as áreas”. O Programa visa a apresentar toda a organização aos colaboradores da

parte administrativa até a logística, e de entrega da produção ao mercado de trabalho em que atua. Com esse Programa, a organização conseguiu integração entre as áreas até então com falhas no processo, pois cada uma valorizava o seu trabalho, achando-o mais importante e independente. Com o treinamento, a organização mostrou que um departamento depende do outro para ter qualidade e produzir num tempo menor.

O conhecimento adquirido ao longo dos anos facilita o aprendizado entre os colaboradores, uma vez que a convivência e o contato permanente também ensinam. Davenport (1998), citado por Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), salienta que a melhor forma de transferir conhecimento é contratar pessoas experientes e ágeis, e deixá-las conversar com as outras, transferindo assim o conhecimento tácito.

Um fator restritivo na difusão do conhecimento ocorre quando o facilitador não está preparado para o treinamento; segundo um deles, “algumas vezes as pessoas não estão tão preparadas como um palestrante profissional [...] a organização já identificou que isso é uma falha e a gente está preparando treinamento para isso”. Assim, o preparo dos facilitadores para os programas de educação continuada é uma empreitada a ser desenvolvida.

A partir da idéia básica de que a socialização é um processo de compartilhamento de experiências, na Bebidas Ipiranga, procura-se trabalhar o conhecimento tácito, que, quando compartilhado, gera vantagem na competição com as organizações concorrentes. “Os treinamentos têm gerado competitividade, tornam a organização competitiva com certeza [...]. Em longo prazo, os resultados alcançados com os treinamentos são excepcionais”, de acordo com a avaliação de um dos facilitadores.

Os líderes e gerentes da organização se comprometem com o processo de aprendizagem, de forma a ministrar e participar, liberando os colaboradores, no horário de trabalho: “muitas vezes os gerentes recebem treinamento e depois passam para os funcionários”, afirma um facilitador. Os facilitadores precisam estar preparados para o programa de educação continuada, entretanto, quando não há, na organização, pessoa com preparo adequado para determinado treinamento, recorre-se a profissionais externos: instrutores, consultores ou universidades.

### **3.3 Conhecimento Adquirido**

A educação continuada necessita de um estoque de conhecimentos, nos grupos de colaboradores e de facilitadores, que influencia suas competências; como afirmam Berger e Luckmann (2000), conhecimento adquirido é importante elemento do próprio estoque de conhecimento.

O estoque de conhecimento disponível e sua dimensão revelam, dentro da organização, o “que” os indivíduos são capazes de aprender “com” e “para” a organização, independente do nível, formação ou cargo ocupado, também produzindo conhecimentos. Uma das funções manifestadas pelos colaboradores é à busca de conhecimentos do grupo, para implantar e conduzir um aprendizado contínuo, de diferentes formas. O conhecimento adquirido pelos colaboradores é colocado em prática e utilizado de forma coerente com as necessidades da organização, constituindo um diferencial que favorece a competitividade organizacional. “O crescimento das vendas é fruto do esforço conjunto, do espírito de equipe e da vontade de crescer”, afirma um gestor. Todos precisam estar informados sobre os procedimentos adotados, nos diversos setores, e as decisões devem ser tomadas em grupo. Segundo o gerente de planejamento, isso “gera economia, redução de perdas e gastos desnecessários, com estoques mais adequados”.

A capacitação organizacional permite aos colaboradores o crescimento profissional e o reconhecimento da importância das funções como um todo. No mundo globalizado, trava-se uma verdadeira “batalha” em que, de um lado, as organizações lutam para minimizar a obsolescência do conhecimento e alinhar o processo de aprendizagem à estratégia organizacional e, de outro, o trabalhador se esforça para se adaptar ao novo perfil, procurando aprender continuamente, para manter a empregabilidade.

### **3.4 Cooperação entre Colaboradores e a Organização**

A Bebidas Ipiranga favorece a interação entre as pessoas e os grupos. Entretanto, é preciso que os colaboradores atuem cooperativamente. O êxito na implantação do programa de aprendizagem contínua pode ser considerado em função da interação que ocorre na organização. Para caracterizar como a obtenção de conhecimentos é realizada pelos diferentes grupos, analisou-se a cooperação

entre os colaboradores e a organização. Alguns aspectos deste item foram antecipados, quando solicitados para enriquecer as discussões anteriores.

As oportunidades de interação se apresentam em diferentes níveis, são associações, grupos de lazer, cursos e reuniões que dão apoio aos colaboradores, nas tarefas cotidianas, troca de experiências e conhecimentos, sobretudo um meio capaz de promover laços sociais. A participação de colaboradores que interagem num ambiente de educação continuada, como mostra a organização, estabelece vínculos internos e externos. A participação no clube, em jogos de futebol com seus colegas de trabalho, encontros no barzinho, tocando com os amigos, até mesmo um café da manhã dentro do setor, tudo faz parte do dia-a-dia dos colaboradores. A possibilidade de inovação, com o conhecimento adquirido fora, ajuda-o a ser competitivo dentro da organização, conforme observado nas palavras de um colaborador: “Buscar fora da empresa para você inovar [...] teatro, música, piano, línguas, atividade em grupo sempre ajuda em algum ponto”.

Outro ponto percebido entre os colaboradores é o aprendizado com pessoas criativas, no ambiente de trabalho. No entendimento de Brito e Vergueiro (2001), embora seja difícil de articular, o conhecimento tácito é regularmente transferido e dividido, através de analogias, metáforas ou modelos e, por isso, pode ser apreendido pela observação e imitação. Segundo um dos facilitadores, “admiro a criatividade do meu gerente, aprendi que o *marketing* não se faz só de idéias, se faz de controle e para ter esse controle é preciso conhecer a organização como um todo, além de várias práticas de treinamento, ele tem essa espontaneidade e só de observar a gente aprende”.

### **3.5 Mudanças na Vida Profissional e Pessoal dos Colaboradores**

O conhecimento que se traduz em competitividade, para a organização, também permite mudança na vida profissional e pessoal dos colaboradores, pois, segundo um dos deles, “meu currículo aumentou bastante, esse tipo de curso agrega muito, gera mudança, você sobe um degrau [...] com os treinamentos, melhorou bastante a minha visão estratégica da empresa, que eu não tinha tanto, e com os treinamentos eu consigo identificar melhor o processo de fabricação e a fábrica como um todo”. O conhecimento adquirido dentro da organização se traduz em desempenho superior, na vida do colaborador, mesmo fora da organização, afirma

uma facilitadora: “os treinamentos me ajudou muito a me tornar uma pessoa melhor, levar isso na sua família, aos amigos, na minha religião”. O conhecimento gera confiança, como diz um colaborador: “hoje eu tenho maior desenvoltura, postura de voz, agilidade, confiança, firmeza”, “os treinamentos ajuda muito é uma troca eu trago muita coisa para empresa e aprendo outras, eu era muito tímida [...] mudou até o contato com as pessoas novos amigos, mais mudou profissionalmente também”.

A Bebidas Ipiranga oferece também treinamentos básicos, técnicos, como o uso do PowerPoint: “eu não sabia mexer e hoje eu preparo as minhas apresentações, não precisei buscar fora”, afirma um dos facilitadores. Os colaboradores compreendem que adquirir conhecimento é fundamental para seu desenvolvimento profissional.

Em suma, pelos depoimentos dos entrevistados, pode-se perceber que o aprendizado contínuo oferecido pela organização mudou a postura dos colaboradores, no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Segundo as palavras de Gadotti (1996), talvez seja este o sentido mais exato da alfabetização: aprender a escrever a sua vida.

A empresa incentiva a educação continuada também através de um plano de carreira com concursos internos, e estabelece como pré-requisito uma graduação, como comenta um colaborador: “não importa se você tem experiência, se não tem graduação, está fora”. Esse plano incentiva os colaboradores a procurarem um aprendizado contínuo dentro e fora da organização. Outro plano de incentivo é a fidelização do colaborador na organização: quanto mais anos de casa, maior é a porcentagem salarial recebida, de forma que afirma um deles: “há uma cobrança por parte da organização no dia-a-dia de trabalho, mas a Coca-Cola oferece condições e incentivo para se trabalhar. Com isto, há um grande interesse por parte dos colaboradores em participar do programa estabelecido pela organização”.

Não é por acaso que a Bebidas Ipiranga está entre as cem melhores organizações para se trabalhar, recebendo o prêmio de Excelência Empresarial, em dois mil e um, da Fundação Getúlio Vargas. A premiação referenciou apenas doze organizações, das quinhentas pesquisadas, de acordo com matéria publicada em *Garrafinha*, nº 252/2001.

### **3.6 Motivos do Êxito na Educação Continuada**

Os motivos da situação de êxito da educação continuada foram investigados sob os diferentes pontos de vista dos colaboradores e dos facilitadores. Ao procurar semelhanças e diferenças entre discursos dos colaboradores e facilitadores, encontram-se mais semelhanças. No discurso dos colaboradores, os benefícios adquiridos pela organização e na vida dos trabalhadores estão ligados ao conhecimento e à aprendizagem contínua, pelos quais a educação continuada implantada foi conduzida na organização. Voltamos, nessa perspectiva, à pedagogia de Paulo Freire, quando ele valoriza o conhecimento pessoal, em que o aluno é o sujeito do seu desenvolvimento e da ação de conhecer, interpretar e transformar a realidade. Isso possibilita que o homem deixe de ser sujeito à imagem do outro e passe a construir seus significados, levando o conhecimento para outros contextos: é o aprender a aprender e o agir com autonomia crescente, é o aprender a ser. A Bebidas Ipiranga, com o programa de educação continuada, permite aos seus colaboradores, juntos, construírem uma história de sucesso, como mostram as análises dos dados.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tomou como hipótese central que o constante aprendizado organizacional pode levar a empresa à competitividade. A hipótese se confirmou na organização estudada, pois a educação continuada é necessária em função de um mercado em constante mudança e que as universidades não conseguem acompanhar, porque as organizações necessitam de um aprendizado contínuo e específico, técnico e particular de cada uma. As universidades preparam as pessoas para entrarem no mercado de trabalho com teorias para serem aplicadas dentro das organizações. Agora, para entender o funcionamento de uma organização específica, com suas complexidades, é necessário fazer parte dela, explorando a gestão de conhecimento dos seus colaboradores, num aprendizado contínuo.

A crescente competitividade na disputa por mercados impõe à organização a necessidade de um ritmo acelerado, na busca por novos conhecimentos. Para que um Programa de Educação Continuada gere resultados, é preciso montar um mosaico com esses conhecimentos, onde cada peça é fundamental para o todo. E a Bebidas Ipiranga sabe trabalhar bem essas peças, colhendo benefícios tanto para a organização quanto para seus colaboradores, como mostram as análises dos documentos e das entrevistas. Alguns fatores são de extrema importância para o sucesso. Assim, a obtenção e a seleção adequada de informações podem representar o diferencial necessário para determinar vantagens para a organização.

Na implementação de um Programa, em primeiro lugar, a organização precisa querer aprender, depois aceitar as mudanças e quebrar paradigmas. O Programa de Educação Continuada tem que ser “desenhado” especificamente para a organização, sua implantação e o acompanhamento são fundamentais para gerar resultados; o comprometimento com o programa não se limita à diretoria, à alta gerência ou ao departamento de Recursos humanos, mas é preciso envolvimento de toda a estrutura: diretores, gerentes, colaboradores, terceiros, parceiros, e até mesmo os clientes. A filosofia da Bebidas Ipiranga de valorizar o capital humano é fator indispensável para manter o sucesso do

aprendizado contínuo, tornando-o qualificado e com habilidades, além de gerar nos colaboradores o comprometimento com os resultados nos negócios, proporcionando valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo.

Um outro fator importante que faz parte do mosaico é o plano de carreira, incluindo a remuneração por anos de casa e por metas alcançadas nos setores, além dos projetos lançados durante o ano, com desafios para superar problemas organizacionais. Com esses incentivos, os colaboradores sentem a necessidade de uma constante atualização e, com isso, a organização desperta neles o interesse em participar dos programas oferecidos, gerando uma ação interna entre os profissionais. A busca pela qualidade individual fortalece o grupo e propicia, para a organização, competitividade no mercado em que atua.

A transmissão, difusão e circulação das formas de aprendizagem, dentro da organização, facilitam o aprendizado contínuo, pois os treinamentos, na sua maioria, são aplicados no horário de trabalho e a liberação dos colaboradores por parte dos gerentes para participarem dos treinamentos corrobora no aprendizado.

Outra peça do mosaico do Programa de Educação Continuada é oferecer os cursos ministrados integrados com o plano de negócio da organização; assim, quando é lançado um projeto pela Bebidas Ipiranga, as partes envolvidas são treinadas, conduzindo a resultados positivos. Prova disso foi o recorde de faturamento no ano de dois mil e quatro, mesmo considerando o grande número de novos concorrentes, no mercado de refrigerantes.

Quanto à produção e transferência de conhecimento, ao investigar as maneiras de aprendizagem e o conhecimento como possibilidade de vantagem competitiva, dentro da organização estudada, fica claro que o conhecimento tácito e explícito dos colaboradores são peças fundamentais para completar o mosaico, uma vez que as experiências adquiridas no dia-a-dia, pelos colaboradores, não estão estampadas em livros ou manuais, porém o princípio da organização, em ter os próprios colaboradores como facilitadores, comunicando suas experiências, facilita o aprendizado tanto individual como em grupo.

Com referência ao conhecimento adquirido, é comum encontrar colaboradores com mais de dez anos dentro da organização, o que pode ser considerado um fator a fortalecer a educação continuada, pois são anos de experiências vividas colocadas em prática e utilizadas de forma coerente com as

necessidades da organização, constituindo um diferencial que favorece a competitividade organizacional, tornando-se assim um diferencial no mercado. O estoque de conhecimento adquirido entre os colaboradores, dentro da organização, ainda é um grande desafio: como canalizar dez, vinte, trinta anos, dessas experiências,?

Outro fator que contribui para o Programa de Educação Continuada é a integração social dos colaboradores dentro e fora da organização, como demonstram os resultados da entrevista.

No tocante à cooperação entre colaboradores e a organização, a Bebidas Ipiranga é bastante dinâmica, de maneira que oferece oportunidades de integração de diferentes níveis, desde ações sociais, campanhas voltadas à comunidade, clube com sede própria, até mesmo concursos internos, como, por exemplo “Os diferentes tipos de talentos”. Na verdade, essa integração facilita a convivência entre organização e colaborador, fazendo com que o vínculo entre as partes se fortaleça e que o comprometimento dos colaboradores seja mais fidedigno, levando-os a se adaptarem ao perfil da organização, aprendendo continuamente, para manter a empregabilidade.

Quando perguntei para um dos colaboradores se ele enfrenta problemas no seu dia-a-dia com as pessoas com quem trabalha, sua resposta foi firme: “Claro que sim”; no entanto, quando perguntei se gostaria de mudar de emprego, também me respondeu com firmeza: “Claro que não”.

Com o mosaico montado, através das análises dos documentos e das entrevistas, fica evidente que o Programa de Educação Continuada, aplicado dentro da Companhia de Bebidas Ipiranga, gera competitividade organizacional, trazendo benefícios aos seus colaboradores, desde uma competição saudável entre eles, incentivos financeiros e até mesmo no relacionamento entre amigos, fora da organização. O fato de estar em um constante aprendizado torna a pessoa mais confiante e desinibida, permitindo um maior relacionamento com pessoas externas à organização e um melhor convívio familiar.

Um dos motivos do êxito é ter como filosofia organizacional o objetivo de capacitar o seu capital humano pela educação continuada, o que faz da Bebidas Ipiranga uma empresa com grande competitividade, no mercado em que atua. O fato de investir em educação torna a empresa um lugar agradável para se trabalhar, de modo que agregar o conhecimento adquirido dos colaboradores para os seus

resultados de negócio faz o diferencial frente a um mercado tão competitivo e carente por profissionais com habilidades e competência para gerir problemas e gerar resultados.

Encerro este trabalho, afirmando que, diante dos resultados coletados na Bebidas Ipiranga, o objetivo geral foi alcançado: identificar os benefícios que traz a educação continuada para a organização e para seus colaboradores, e que organização e colaboradores estão construindo uma história de sucesso.

O desafio que encontrei e que fica para o próximo estudo é: “como mensurar o conhecimento tácito, fazendo com que a organização não perca a experiência adquirida quando perde o colaborador, ou seja, como controlar a gestão do conhecimento?”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, M. T. (Coord). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.
- BAUMGARTNER, M. Sobre universidades corporativas. **REVISTA Inteligência Corporativa** – T&D 12/2004, edição 137, p.4
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W. *As learning organizations e os profissionais da informação*. **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p.249-260, jul./dez. 2001.
- COSTA, A.C.A **Educação corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELUIZ, N. **Globalização econômica e os desafios a formação profissional** Boletim Técnico do SEBRAE. Rio de Janeiro, v. 22, n. 2 maio/ago. 1996.
- DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento**: os desafios da educação. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DOWBOR, L. et al. **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DRUCKER, P. F. **Administração para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.
- FERREIRA, N. S. C. Formação continuada e gestão da educação no contexto da cultura globalizada. In FERREIRA, N.S.C (org) **Formação continuada e gestão da educação** São Paulo: Cortez, 2003
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 28 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. v. 21. 184 p. (Col. O Mundo, Hoje).

GADOTTI, M. **Paulo Freire: uma biobibliografia.** São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire; Brasília: UNESCO, 1996.

GALVÃO, A. P. **A informação como commodity:** mensurando o setor de informações em uma nova economia. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 67-71, jan./abr. 1999.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C. A. Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades as organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C.. **Educação estratégica nas organizações:** como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GROTTO, D. O comportamento do conhecimento nas organizações. In ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva 2002.

LÉVY, P. **Cibercultura.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999.

LONGO, R. M. J. **Gerência de recursos informacionais.** Campinas: PUC-CAMPINAS/ Curso de Mestrado Interinstitucional em Biblioteconomia e Ciências da Informação, 2000. (apontamentos de aulas).

MANNHEIM, K.; MERTON, R. K.; MILLS, C. W. **Sociologia do conhecimento.** Rio de Janeiro: Zahar: 1952

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson/Makron Books do Brasil, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração** 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision making.** Londres: Tavistock, 1973.

REVISTA Garrafinha, Companhia de Bebidas Ipiranga. Ribeirão Preto. Editada pelos funcionários da Companhia de Bebidas Ipiranga. 2000 à 2004 (vários números).

REIS, A. M. V. **Ensino a distância**: megatendência atual. São Paulo: Imobiliária, 1996.

ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2000

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. Gestão do conhecimento e comunicação organizacional. **Insight**, n. 44, 2001. Disponível em.

<[http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTO\\_INFORMALINFORMATICA/INSIGHTS/INSIGHTSGESTAODOCONHECIMENTOTI/INSIGHT\\_3103.PDF](http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTO_INFORMALINFORMATICA/INSIGHTS/INSIGHTSGESTAODOCONHECIMENTOTI/INSIGHT_3103.PDF)>. Acesso em: 20 jan. 2005

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002.

SCHULUNZEN JÚNIOR, K. **Aprendizagem cultura e tecnologia**: desenvolvendo potencialidades corporativas. São Paulo: EDUNESP, 2003.

VALENTE, J. A. Mudanças na sociedade, mudanças na educação: o fazer e o compreender. In J. A. Valente (org) **O computador na sociedade do conhecimento**. Campinas, SP: UNICAMP 1999,

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos São Paulo: Boolman, 1994

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

**FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA DOS ATORES DA EDUCAÇÃO CONTINUADA NA COMPANHIA DE REFESCOS IPIRANGA DE RIBEIRÃO PRETO - SP**

NOME:

**BLOCO 1: PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DA ORGANIZAÇÃO**  
***(Qual o modelo de educação continuada adotado para atender às necessidades da organização?)***

1.1 Há programas de educação continuada dentro da organização que você conheça? ***(passe para 2)***

1.2 Na sua opinião porque surgiu o interesse em implantar o programa?

1.3 E quando foi isso?

1.4 Em que estágio se encontra (idealização, implantação ou totalmente implantada)?

1.5 Você conhece os objetivos propostos do programa, quais?

1.6 Eles foram atingidos?

1.7 Na sua opinião esses programas foram desenhados para a organização?

1.8 Quem os desenhou?

1.9 Há programas de ensino presencial?

1.10 Há programas de ensino à distância?

1.11 Qual é a proporção entre programas presenciais e programas a distância?

1.12 Quantas horas de treinamento os colaboradores recebem em média por ano?

2. Senão há programas, quais as maneiras que as pessoas encontram para aprender dentro da organização?

3. Existem processos estruturados para compartilhar conhecimentos e trocar experiências dentro da empresa? Como?

4. Quais as facilidades criadas para motivar os colaboradores a participar de programas de educação continuada?

participar de programas de educação continuada oferecidos pela organização?

6. A utilização de tecnologia aplicada ao ensino ajuda a criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem contínua?

7. Há algum problema com esses programas que poderiam ser apontados?

## **BLOCO 2: PRODUÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO (*Quais habilidades foram melhoradas?*)**

8. Quais são os públicos-alvo atendidos?

9. Existe algum diagnóstico para avaliar a necessidade de treinamento dos colaboradores?

10. Quais são as principais competências a serem desenvolvidas em cada público?

11. Como o conhecimento é transmitido? (difusão do conhecimento)

12. Há um local físico?

12.1. Há um projeto virtual?

12.2 Quais os multimeios utilizados?

12.3 Na transmissão do conhecimento os treinadores são internos ou externos (instrutores externos, consultores, universidades externas, consórcio de universidades e consultores, instrutores internos, gestores e executivos da organização etc.)?

13. Como é feita a avaliação dos colaboradores quanto à melhoria da produtividade trazida pelo treinamento?

13.1 Esse sistema está alinhado com os resultados do negócio? (competitividade)

14. A organização adota a política de facilitadores, ou seja, aqueles que receberam conhecimentos passam também a transmiti-los para outros que não os têm? (difusão do conhecimento)

14.1O que você acha política da empresa em ter como facilitadores as pessoas da própria empresa? (difusão do conhecimento)

14.2 Esses facilitadores estão preparados para ensinar? Como se saem ministrando um treinamento? (difusão do conhecimento)

14.3 Como é a recepção dos colaboradores quando chamados para fazer um treinamento e encontra um colega ou gerente como instrutor. (aceitação)

15. Os líderes e gerentes da organização se envolvem com o processo de aprendizagem? (comprometimento)

15.1De que forma?

16. Na sua opinião, os gerentes estão preparados para programas de educação continuada que vem sendo desenvolvido? (competências)

**BLOCO 3: CONHECIMENTO ADQUIRIDO E APLICADO QUE MELHOROU A COMPETITIVIDADE** (*\_O que os indivíduos são capazes de aprender com e para a organização independente do nível, formação ou cargo ocupado, também produzindo conhecimentos.\_*)

17.1 Cite um exemplo de um conhecimento que você adquiriu em treinamento e colocou-o em prática. Um conhecimento que trouxe resultados reais e melhorou a competitividade da organização. (PESQUISADOR, EXPLORE: \_Houve alguma situação nova que ninguém sabia como proceder, um desafio? Quais atitudes os colaboradores tiveram diante dessa situação?)

17.2. O que mudou na sua vida profissional após os cursos?

17.3. Quanto ao seu desempenho no dia-a-dia?

17.4 A educação continuada oferecida pela organização mudou em alguma coisa sua vida pessoal?

**BLOCO 4: COOPERAÇÃO ENTRE COLABORADORES PARA APRENDIZAGEM** (*\_As pessoas que se dedicaram a ministrar educação continuada tinham vínculos dentro ou fora da organização com os que recebiam tal educação?\_*)

18. Você participa de alguma atividade com seus colegas de trabalho? (igreja, time de futebol, clube, etc.)

19. Cite uma pessoa que você considera criativa no ambiente de trabalho.

19.1 Você tem aprendido com essa pessoa?

20. Você acha que o seu conhecimento adquirido fora da organização poderá ajudar dentro da organização?

20.1 Como?

21. O que é difícil para você fazer, mas se fosse feito mudaria radicalmente os resultados que a organização vem obtendo?

### **BLOCO 5: PERFIL (*Caracterização dos entrevistados*)**

22. Sexo

22.1 ( ) Masculino

22.2 ( ) Feminino

23. Qual a faixa etária que você se encontra?

23.1 ( ) Menos de 20 anos

23.6 ( ) De 41 a 45 anos

23.2 ( ) De 20 a 25 anos

23.7 ( ) De 46 a 50 anos

23.3 ( ) De 26 a 30 anos

23.8 ( ) De 51 a 55 anos

23.4 ( ) De 31 a 35 anos

23.9 ( ) De 56 a 60 anos

23.5 ( ) De 36 a 40 anos

23.10 ( ) Acima de 60 anos

24. Qual a sua etnia (italiana, africana, portuguesa, espanhola, alemã)?

25. Qual seu nível de escolaridade?

26. Qual a sua faixa salarial?

26.1 ( ) Até R\$ 540,00

26.6 ( ) De R\$ 2701,00 a R\$ 3240,00

26.2 ( ) De R\$ 541,00 a R\$ 1080,00

26.7 ( ) De R\$ 3241,00 a R\$ 3780,00

26.3 ( ) De R\$ 1081,00 a R\$ 1620,00

26.8 ( ) De R\$ 3781,00 a R\$ 4320,00

26.4 ( ) De R\$ 1621,00 a R\$ 2160,00

26.9 ( ) De R\$ 4321,00 a R\$ 4860,00

26.5 ( ) De R\$ 2161,00 a R\$ 2700,00

26.10 ( ) De R\$ acima de R\$ 4861,00

27. Há quanto tempo você trabalha aqui?

27.1. Qual o cargo você ocupa atualmente?

27.2 Quantos cargos já ocupou na empresa?

27.3 Quais foram eles?

28. Na sua opinião, você tem recebido treinamento suficiente para executar suas tarefas no dia-a-dia?

**ANEXO A**



**AVALIAÇÃO DE REAÇÃO**

<b>Nome do Treinamento:</b> <b>Nome do Instrutor:</b> <b>Nome do Participante:</b> <b>Data do Treinamento:</b>
---

**Área:**

**A fim de que possamos aprimorar ainda mais nossas atividades, solicitamos que você responda as questões abaixo:**

1) Você foi informado antes do início do programa, por sua chefia, sobre o conteúdo do curso e seus reais objetivos?  
 Sim  Não

2) O treinamento atendeu as suas expectativas?  
 Não atendeu     Atendeu em parte     Atendeu     Atendeu além das expectativas

3) O conhecimento adquirido foi novidade para você?  
 Sim  Não

4) As técnicas/conhecimentos obtidos no treinamento são importantes para realização de suas atividade?

Pouco 0 1 2 3  
Muito importante

5) Dê sua opinião sobre o treinamento em geral referente à:

CONTEÚDO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
LOCAL DE REALIZAÇÃO EVENTO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
CARGA HORÁRIA TOTAL	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
MATERIAL DIDÁTICO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
MÉTODOS E RECURSOS UTILIZADOS	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo

POSSIBILIDADE DE PARTICIPAÇÃO (DÚVIDAS, EXEMPLOS, ETC)	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
--	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	--------------------------------

6) Quanto ao Instrutor/Palestrante:

DOMMÍNIO DO ASSUNTO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
EFICIÊNCIA EM TRANSMITIR SEUS CONHECIMENTOS	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
RELACIONAMENTO COM O GRUPO	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo
EXEMPLIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES APRESENTADAS	<input type="checkbox"/> Fraco	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Ótimo

7) Você tem alguma sugestão para melhorarmos esta atividade?

---



---



---



---

 <b>AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM – EFICÁCIA DO TREINAMENTO</b>			
<b>Colaborador:</b>		<b>Assinatura do Colaborador:</b>	
<b>Função:</b>		<b>Responsável pela Verificação:</b>	
<b>Processo:</b>		<b>Local:</b>	
		<b>Data:</b> ____ / ____ / ____	
Questões	Respostas		
	OK	NOK	
<b>Objetivo da Avaliação:</b>		<b>Ações Corretivas:</b>	
		<b>Aprovado</b>	
<b>Resultado da Avaliação</b>		Sim	Não
<b>Meta</b>	<b>Nota da Avaliação</b>		



**ANEXO B**



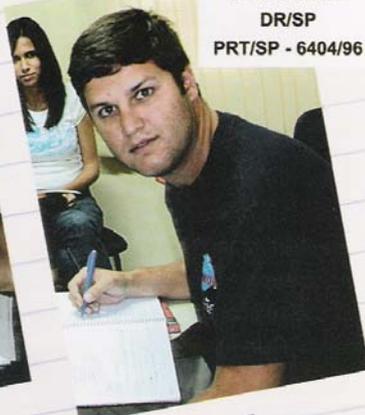
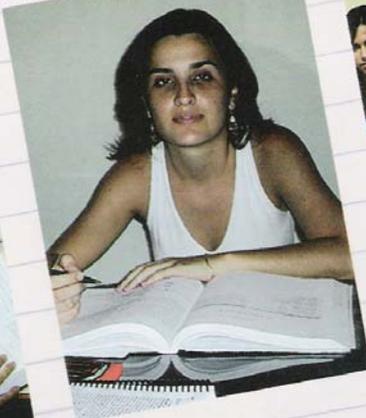
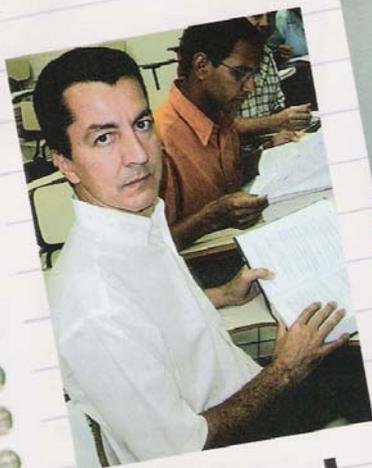
*EDILAH E ANDRÉ BIAGI DESCERRAM A PLACA COM A NOVA LOGOMARCA DA EMPRESA*

## **UM ANO DE TRABALHO E APRENDIZADO**

# Garrafinha

Publicação editada pelos funcionários da Companhia de Bebidas Ipiranga  
Ribeirão Preto-SP - ano 25 - Novembro de 2002 - nº 272

PORTE PAGO  
DR/SP  
PRT/SP - 6404/96



## Estudantes dedicados

Técnicos, especialistas, políglotas, bacharéis e doutores.  
Em todas as áreas da empresa, há uma legião  
de estudantes, gente que mesmo após um dia de trabalho  
ainda tem fôlego suficiente para ir à escola  
em busca de novos conhecimentos



# GARRAFINHA

Publicação editada pelos funcionários da Refrescos Ipiranga S/A  
Ribeirão Preto - SP - ano 28 - Agosto 2000 - nº 232

PORTE PAGO  
DR/SP  
PRT/SP - 6484/96

## PROGRAMA FORÇA DE VENDAS

# Garrafinha

Publicação editada pelos funcionários da Companhia de Bebidas Ipiranga  
Ribeirão Preto - SP - ano 26 - Maio/2004 - nº 284



## Ação solidária

Colaboradores da Ipiranga participaram da campanha que arrecadou 400 mil agasalhos para a população carente