UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMPUS PONTA GROSSA

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

ANTONELLA CARVALHO DE OLIVEIRA

IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA EMPRESA PERDIGÃO S/A - UNIDADE CARAMBEÍ

PONTA GROSSA

2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

ANTONELLA CARVALHO DE OLIVEIRA

IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA EMPRESA PERDIGÃO S/A – UNIDADE CARAMBEÍ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco.

PONTA GROSSA

2007

Dedico este trabalho aos meus filhos Natalia e Bruno, a quem dedico meu amor incondicional e ao meu amor Antonio Carlos, por existir.

AGRADECIMENTOS

A Deus sempre presente.

A minha mãe, pela vida.

Ao meu orientador, pelos ideais.

Aos funcionários da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí, especialmente ao ergonomista Júnior e a supervisora de setor Lucimara.

A CAPES, pelo apoio financeiro.

"Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente: é o que melhor se adapta às mudanças".

Charles Robert Darwin

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto da Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí. Para a realização do estudo, o problema proposto é: Como a Educação Corporativa da empresa Perdigão S/A impacta no desempenho de seus colaboradores? O método utilizado para a pesquisa foi o indutivo. A pesquisa foi caracterizada em função de sua natureza como aplicada; em função do problema como qualitativa; em função dos objetivos como exploratória e em função dos procedimentos técnicos adotados como um estudo de caso. A pesquisa desenvolveu-se em dois momentos, um teórico e um de pesquisa de campo efetivado na empresa Perdigão S/A. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: duas entrevistas semi-estruturadas e quatro questionários. A coleta de dados foi realizada no setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí, que conta com um total de 72 colaboradores, sendo três técnicos (chefia imediata), um responsável pela Educação Corporativa no setor e 68 funcionários de chão de fábrica. Em função de o procedimento técnico adotado ser um estudo de caso, o estudo foi conduzido com 100% da população citada. O método utilizado para as inferências das entrevistas foi a análise qualitativa de conteúdo. O referencial teórico abordou os temas: educação corporativa, gestão do conhecimento e desempenho do trabalhador. Os resultados apontam que o impacto da EC é positivo e que efetivamente contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Conclui-se que a EC na empresa pesquisada cumpre seu papel de alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Educação corporativa; motivação; gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The objective of this research study was to evaluate the impact of Corporate Education (CE) in the performance of workers at the Carambeí Unit of Perdigão S/A. The research question was thus defined as: How does the CE carried on at Perdigão S/A impacts employee's performance? The method applied was inductive. This research is further characterized as applied, in function of its nature; qualitative, in function of its research problem; exploratory in function of its objectives and as a case study in function of the procedures adopted. The study was divided into two phases: the development of a theoretical framework (organized around three major subjects: corporate education, knowledge management and workers performance) and a practical phase (field study) which took place at Perdigão S/A. Data collection instruments utilized were: two semi-structured interviews and four questionnaires. Data collection was carried through in the swine evisceration department of the Carambeí Unit, which has a total of 72 employees - three technicians, one person responsible for the department's CE, and 68 employees (who report directly to the technicians). Since this was a case study, all department employees were included (100% of the studied population). The method used to draw inferences from the interviews was qualitative analysis of content. The results indicated a positive impact of the EC, showing that it effectively improves workers performance. The conclusion is that, in the company studied, the EC fulfills its function of lining up employees' performance and the organization's strategic goals.

Key words: Corporate education; motivation; knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenvolvimento da pesquisa 20
Figura 2: Mudança de paradigma.....23
Figura 3: Cinco níveis de avaliação.....28
Figura 4: Espiral do conhecimento.....36
Figura 5: Hierarquia das necessidades.....43
Figura 6: Ciclo motivacional 44
Figura 7: Adequação entre realizadores e seu trabalho.....47
Figura 8: Fatores que conduzem a satisfação e a insatisfação.....48
Figura 9: Comparação entre satisfação e insatisfação.....50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil da população pesquisada 67
Tabela 2: Indicadores de desempenho 72
Tabela 3: Fatores motivacionais.....75
Tabela 4: Fatores higiênicos 76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores de desempenho no trabalho 33
Quadro 2: Dois tipos de conhecimento 35
Quadro 3: Fatores higiênicos e motivacionais.....49
Quadro 4: Instrumento de pesquisa X referencial teórico 56
Quadro 5: Ações e prêmios concedidos a empresa Perdigão S/A.....60
Quadro 6: Ações do PQVT.....64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nota atribuída ao programa de EC 67
Gráfico 2: Quanto as variáveis relativas a GC e EC.....68
Gráfico 3: Classificação do ambiente de trabalho 73
Gráfico 4: Classificação das necessidades do colaborador 77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASTD	Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento
CEO	Chief Executive Officer
DRH	Departamento de Relações Humanas
EC	Educação Corporativa
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
ROI	Retorno do Investimento Financeiro (Return of Investiment)
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

RESUMO....06
ABSTRACT....07
LISTA DE FIGURAS....08
LISTA DE TABELAS....09
LISTA DE QUADROS....10
LISTA DE GRÁFICOS....11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS....12
SUMÁRIO....13

1 INTRODUÇÃO....15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO....15
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA....16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA....16
1.3.1 OBJETIVO GERAL....16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS....17
1.4 HIPÓTESE....17
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA....18
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO....18
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO....19
2 REFERENCIAL TEÓRICO....21
2.1 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA....21
2.1.1 ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA....24
2.1.2 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA....27
2.1.3 VISÃO GERAL DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO....31
2.2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO....34
2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO....37
2.2.2 A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO....39
2.2.3 AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO....40
2.3 DESEMPENHO DO COLABORADOR....42
2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW....43

2.3.2 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND 45
2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....47
3 METODOLOGIA 51
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM.....51
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....52
3.3 POPULAÇÃO 54
3.4 COLETA DE DADOS.....55
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 57
3.6 JUSTIFICATIVA DA EMPRESA ESTUDADA.....59
3.7 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO.....61
3.7.1 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 65
4.1 PERFIL 65
4.2 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA 597
4.3 INDICADORES.....70
4.4 AMBIENTE MOTIVACIONAL E HIGIÊNICO 7259
4.5 ANÁLISE DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS.....76
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 79
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....81
REFERÊNCIAS.....82
APÊNDICES.....85
APÊNDICE A - ENTREVISTA A.....85
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO A.....86
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO D 87
APÊNDICE D - ENTREVISTA B 88
ANEXOS 89
ANEXOS A - QUESTIONÁRIO B 89
ANEXOS B - QUESTIONÁRIO C.....90
ANEXOS C - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO C.....91

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A era do conhecimento trouxe para as organizações duas situações inesperadas. A primeira é a ausência de previsibilidade dos ambientes. Verifica-se que a incerteza passou a dominar os processos decisórios organizacionais, refletindo a necessidade de criar ações empreendedoras para o enfrentamento de dificuldades administrativas. A segunda é a necessidade de competitividade. As organizações modificam seus parâmetros de gestão, focando seus investimentos em ativos intangíveis (especialmente nos recursos humanos), pois os mesmos são considerados capazes de multiplicar o capital empresarial.

Nesse contexto, é possível verificar que as organizações interessadas em manterem-se competitivas criam mecanismos para alavancar as competências de seus recursos humanos, objetivando fornecer condições para que os mesmos potencializem conhecimentos, habilidades e competências.

Essa necessidade de ações que visem um maior resultado para as organizações faz com que a Educação Corporativa (EC) desponte como um grande investimento (com retorno praticamente garantido). As organizações começam a verificar que a falta desse investimento em educação acaba por gerar deficiências relacionadas à competitividade e a produtividade, através da desatualização e desmotivação dos colaboradores, assim como pela desvalorização do conhecimento agregado atualmente exigido pelo mercado de trabalho.

Assim, a dificuldade de manter atualizada e capacitada a estrutura intelectual de uma organização, de modo que o desempenho profissional gere maior competitividade, faz com que algumas organizações invistam em programas de EC. O acesso a informações que possibilitem a construção de conhecimento específico calcado na experiência individual faz parte de um grande desafio corporativo.

A partir do exposto, pode-se compreender que um dos pontos de convergência entre os interesses empresariais das organizações de conhecimento e

a necessidade dos empregados de gerir um número cada vez maior de informações é a EC.

Esse movimento faz com que o processo de planejamento destes programas seja adequado à realidade e aos objetivos de cada organização, bem como às características dos seus colaboradores.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

A revisão de literatura realizada sobre EC, constatou que a produção existente versa basicamente sobre dois temas:

i. Trabalhos que listam as barreiras para implantação da EC;
ii. Trabalhos que fornecem um modelo para implantar a EC.

É pouco significativa a parcela de estudos encontrados sobre o impacto da EC no desempenho dos colaboradores.

Essa lacuna, observada na literatura, permitiu delimitar o problema de pesquisa nos seguintes termos: **Como a EC da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí - impacta no desempenho de seus colaboradores?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o impacto da EC no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A - Unidade Carambeí.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de atingir o objetivo geral, essa pesquisa tem como objetivos específicos:

- Avaliar o impacto da EC nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, de acordo com a proposta dos cinco níveis de Donald Kirkpatrick;
- Identificar o ambiente de trabalho de acordo com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (fatores higiênicos e fatores motivacionais);
- Classificar a hierarquia das necessidades dos colaboradores, de acordo com a teoria de David McClelland (que classifica as necessidades do ser humano em três necessidades básicas: necessidade de realização, poder e afiliação).

1.4 HIPÓTESE

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 161), a função da hipótese na pesquisa científica é propor explicações para certos fatos, ao mesmo tempo em que direciona a busca de outras informações. Sua formulação de forma clara é muito importante para o bom desenvolvimento da pesquisa. Não existem regras claras para sua definição, mas é preciso que ao menos haja embasamento teórico e que ela possa cumprir a função de guia na investigação a ser realizada.

A construção da hipótese da presente pesquisa visa facilitar a busca de informações e a coleta de dados, direcionando a pesquisa para a solução do problema inicialmente proposto.

Neste contexto, esta pesquisa parte do pressuposto de que há um reflexo positivo da EC no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A, pois atende aos indicadores que são utilizados para mensurar desempenho de trabalhadores, tanto da literatura pertinente, quanto da empresa estudada, e trabalha os conhecimentos e as habilidades necessárias para o desempenho da função exercida pelo colaborador.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O surgimento da EC data de 1955, quando a *General Electric* lançou o Centro de EC de *Crotonville,* em *New Jersey*. Porém o verdadeiro “surto” de interesse pela EC como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, ocorreu no final da década de 80 (MEISTER, 1999). Durante esse período, as organizações testemunharam uma redução no prazo de validade do seu conhecimento e começaram a perceber que não era mais possível depender das Instituições de Ensino Superior (IES) para desenvolver sua força de trabalho, era imperativo vincular de forma mais estreita os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos para as organizações.

No Brasil, o processo de implantação da EC ainda se encontra em fase embrionária. Algumas empresas importaram o conceito de suas matrizes no exterior e outras partiram para iniciativas próprias. Os dados com relação à realidade brasileira são pouco consistentes, mas já existem algumas iniciativas em empresas brasileiras, como Natura, Nestlé, Pão de Açúcar, Itaú, Unimed e outras.

Entretanto, e provavelmente em função da pouca maturidade, praticamente inexistem trabalhos que abordam o impacto da EC no desempenho dos colaboradores. Essa escassez de estudos sobre o tema vem dificultando a percepção dos gestores sobre as potencialidades da EC no desempenho de seus colaboradores e conseqüente alinhamento deste aos objetivos estratégicos de suas organizações. Espera-se então que este trabalho possa ajudar a comunidade corporativa a aperfeiçoar os seus processos, elevando índices de eficácia e eficiência organizacional.

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Nessa pesquisa foi considerado como fator limitante a dificuldade em conseguir maiores informações e dados estatísticos de outras organizações que trabalham com EC, a fim de realizar uma análise melhor referenciada.

Outro fator limitante é o fato deste tema ser novo no ambiente empresarial brasileiro e que as experiências ainda não estão completamente consolidadas. Adicionalmente, limitou-se a pesquisa a literatura escassa sobre o tema.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa versa sobre EC, que em conjunto com a inteligência empresarial, aprendizagem organizacional, capital intelectual, a gestão de competências e outras, faz parte do conjunto de práticas adotadas para disseminar a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações.

Visando ilustrar o que acontece no ambiente organizacional no que tange à EC e como as empresas estão se adaptando para manter seu capital intelectual com competências sempre renovadas, o presente trabalho é dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema pesquisado que é subdividido em: contextualização, problema, objetivos, hipótese, justificativa da pesquisa e limitações do trabalho, bem como a apresentação de sua estrutura.

O capítulo 2, que trata do referencial teórico, tem como objetivo proporcionar embasamento teórico sobre o tema. Para isso são apresentados os conceitos de EC, GC e desempenho de colaboradores, bem como outros conceitos que se fazem necessários.

O capítulo 3 contempla os aspectos metodológicos da pesquisa, explicitando todos os procedimentos, técnicas e métodos utilizados para que fosse possível sua realização, assim como apresenta a empresa estudada.

No quarto capítulo são apresentadas a análise e a discussão dos dados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, que irão se constituir na última etapa da pesquisa e que explicitarão o que foi investigado, incluindo também sugestões para futuras pesquisas.

A figura 1 apresenta a ligação entre o problema de pesquisa, as variáveis, os objetivos gerais, bem como são utilizados as três variáveis através do referencial teórico para se atingir os objetivos propostos.

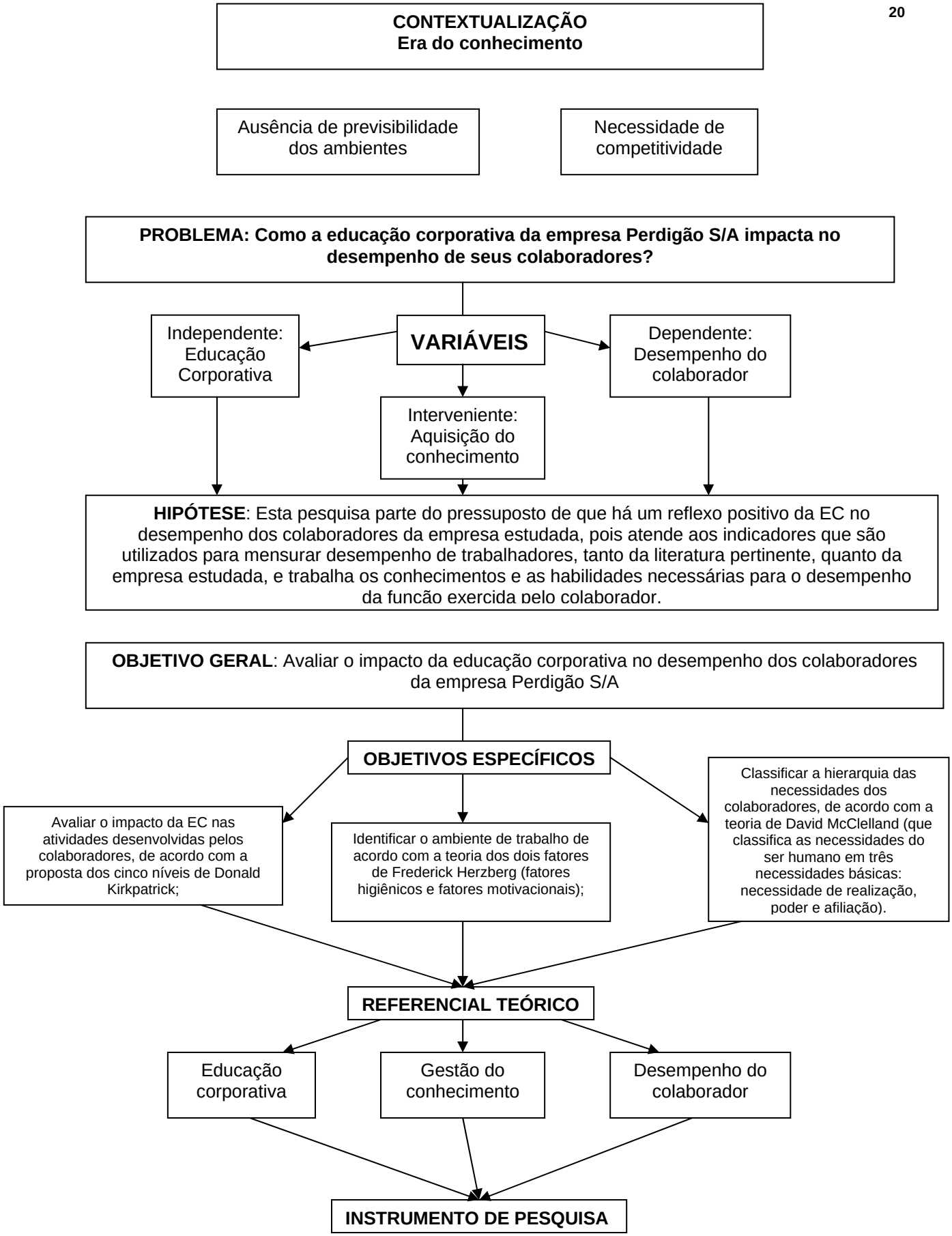


Figura 1: Desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Culturalmente, o processo de educação dentro das organizações era considerado (e em muitos casos ainda é) função do departamento de relações humanas (DRH). À medida que cresce a consciência de que a educação é um processo contínuo e não um evento isolado (treinamento), a EC ganha força no cotidiano das organizações. O termo treinamento ainda é freqüentemente utilizado como sinônimo de EC, alguns especialistas no assunto, entretanto, (como Peter Senge, César Souza e Jeanne Meister) faz a distinção entre os termos.

O treinamento é focado e orientado para questões relacionadas a desempenho em curto prazo, é orientado à tarefa, e a EC é orientada à ampliação das habilidades dos colaboradores com vistas ao aumento do capital intelectual da organização, oferecendo ao colaborador uma visão macro da empresa (MARRAS, 2001).

A partir dessa definição, pode-se sugerir que o objetivo do treinamento é desenvolver qualificações isoladas, enquanto que o foco da EC vai além da qualificação isolada para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os colaboradores compartilham inovações e visam solucionar problemas organizacionais.

Na EC os ambientes de aprendizagem tornam-se pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é que o empregado possa desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho. Segundo Meister (1999), as empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento para a EC.

A EC tem ainda como proposta oferecer soluções de aprendizagem para cada “família” de cargos. Por tratar o ambiente corporativo como um todo, permite que o aprendizado organizacional seja direcionado para o resultado global e não para a melhoria individual, agregando valor ao resultado corporativo (MEISTER, 1999).

É possível concluir que a questão não está na terminologia empregada e sim no foco. Como visto, o foco do treinamento é orientado para questões relacionadas a desempenho em curto prazo, e na EC o foco é a educação continuada dentro da organização. O que está por trás disso tudo, é uma mudança de paradigma, que seja capaz de instaurar uma filosofia de educação permanente, pautada em estratégias organizacionais. A missão da EC seria então, propiciar a educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos, de modo que todo o capital intelectual da organização tenha qualificações necessárias para sustentar vantagem competitiva e permanente.

A fim de melhor ilustrar estas diferenças, a figura 2 apresenta os principais componentes dessa mudança.

Figura 2: Mudança de paradigma de treinamento para educação corporativa.

ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO		PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI
Prédio	**LOCAL**	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar e em qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	**CONTEÚDO**	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	**METODOLOGIA**	Aprender agindo
Funcionários internos	**PÚBLICO ALVO**	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	**CORPO DOCENTE**	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	**FREQUÊNCIA**	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	**META**	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Reativo	**FOCO**	Pró-ativo
Fragmentada & Descentralizada	**ORGANIZAÇÃO**	Coesa & Centralizada
Tático	**ALCANCE**	Estratégico
Pouco/nenhum	**ENDOSSO/ RESPONSABILIDADE**	Administração e Funcionários
Instrutor	**APRESENTAÇÃO**	Experiência com várias tecnologias
Diretor de treinamento	**RESPONSÁVEL**	Gerentes de unidades de negócios
Público alvo amplo/profundidade limitada	**AUDIÊNCIA**	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições abertas	**INSCRIÇÕES**	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	**RESULTADO**	Aumento no desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	**OPERAÇÃO**	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
"Vá para o treinamento"	**IMAGEM**	Universidade como metáfora de aprendizado
Ditado pelo departamento de treinamento	**MARKETING**	Venda sob consulta

Fonte: Meister, 1999, p.22-24.

Verifica-se, na perspectiva apresentada por Meister, que a EC baseia-se em uma perspectiva mais ampla e tem como principal desafio criar uma nova cultura, onde a educação seja um processo inerente a toda forma de trabalho, em qualquer nível da organização. Para que essa mudança cultural aconteça é preciso que ocorra uma mudança de postura dos envolvidos no processo, que os mesmos percebam a real conexão entre a EC e as estratégias da organização.

Sugere-se assim, que um programa de EC seja traçado de forma alinhada aos objetivos de médio e longo prazo da organização, de acordo com sua cultura, tecnologia e desenvolvimento, e ao interesse individual do colaborador, conforme sua proposta pessoal de crescimento.

2.1.1 ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Conforme visto, a EC não tem suas fronteiras limitadas à estrutura organizacional. As relações da organização com parceiros, clientes e fornecedores influenciam seu processo de gestão e evolução. Essas relações impulsionam as grandes organizações a atuarem como uma escola de negócios, otimizando a cadeia de relacionamentos entre empresa-cliente-fornecedores e possibilitando o desenvolvimento em longo prazo dos talentos intelectuais da empresa.

Eboli (2004) adverte que a empresa que concebe a EC como um sistema de desenvolvimento de talentos com a perspectiva da gestão por competências, deve visar à identificação das competências que agreguem valor ao negócio, visto que são as mesmas que constituem o alicerce da competitividade organizacional e a base de um projeto bem concebido. Para Eboli (2004, p. 48),

> Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência etc. Mais que um conceito, torna-se um valor e uma prática empresarial!

Para Costa (2001), a fim de que seja possível viabilizar essa identificação das competências e conseqüente estabelecimento de vínculo entre competência humana (desenvolvimento de pessoas) e competência empresarial (estratégia de negócio), alguns aspectos são fundamentais no processo de implantação da EC:

- O envolvimento do principal executivo da organização (C*hief Executive Officer* - CEO) é essencial;
- É fundamental que a EC esteja integrada às metas estratégicas da empresa;

- A EC deve desenvolver sistemas de aprendizagem totalmente fundamentados na missão, nos valores e na cultura organizacionais;
- Todas as unidades da organização devem ter noção da importância da EC;
- A organização deve considerar a EC uma ferramenta para criação e administração do capital intelectual da empresa;
- Para implementar novas tecnologias, a EC deve realizar um exame minucioso das necessidades da organização, para somente depois transformá-las em ações de aprendizagem.

Para Marras (2001), os objetivos da EC quanto à abrangência, divide-se em dois aspectos: o técnico e o comportamental. Em relação ao aspecto técnico, sugere-se que o programa de EC seja submetido ao setor específico em que será aplicado (especialmente no que tange ao conteúdo). Em relação ao aspecto comportamental, sugere-se que o programa contemple um “padrão” esperado de atitudes e comportamentos com vistas à padronização e a manutenção da cultura organizacional.

Com a finalidade de cumprir os objetivos propostos na implantação da EC em uma organização, as etapas do processo para Snell, Bohlander e Sherman (2003) são:

a) Avaliação das necessidades;
b) Projeto;
c) Implantação;
d) Avaliação.

A avaliação das necessidades compreende a análise na qual “são detectadas o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, e as exigências do perfil do cargo” (MARRAS, 2001, p. 152). Esta etapa pode detectar “carências” em dois sentidos: o reativo, que representa aquelas situações em que a necessidade já existe (ocasionando problemas reais) e o prospectivo, que age com vistas às metas e objetivos futuros a serem atingidos (antecipando-se a problemas).

O projeto compreende a análise e a coordenação das ações prioritárias e necessárias a serem implantadas em módulos de aprendizagem, conforme

planejamento prévio. Para Snell, Bohlander e Sherman (2003), esta programação deve focar quatro aspectos essenciais:

1. Objetivos instrucionais (resultados desejados);
2. Motivação do colaborador;
3. Princípios de aprendizagem (características que ajudem os colaboradores a captar e utilizar os materiais na execução de suas atividades, como por exemplo: estabelecimento de metas, apresentação do material, aprendizado do todo *versus* da parte e a utilização de *feedback*);
4. Características dos instrutores (conhecimento do assunto, clareza).

A implantação envolve a escolha dos métodos de aprendizagem, verificando quais deles são adequados para que habilidades e competências sejam desenvolvidas (SNELL; BOHLANDER; SHERMAN, 2003).

Na fase de avaliação reside um dos grandes desafios das organizações, pois o processo de avaliação dos programas de EC se constitui numa ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização. Torna-se essencial desenvolver (e reter) não somente os melhores profissionais, mas também o conhecimento que estes possuem.

Para Meister (1999), o principal objetivo da EC é institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, vinculada às estratégias empresarias, e sendo assim avaliar,

> É um desafio significativo para um gerente tradicional de treinamento e desenvolvimento, que normalmente mede o sucesso de seus programas elaborando um catálogo de cursos, construindo dependências e treinamento, ou somando o número de horas de treinamento concluídas em determinado ano. Hoje, o novo diretor de aprendizagem precisa criar experiências de aprendizagem incorporadas ao trabalho, que atendam a necessidades empresarias vitais e resultem em melhor desempenho no trabalho (MEISTER, 1999, p. 79).

O CEO deve ter uma “medida” para saber se a meta está sendo atingida, para saber se a EC produz o impacto esperado no desempenho de seus trabalhadores e sobre os negócios, e talvez, essas respostas não possam ser medidas da maneira como se mede a produção de um equipamento industrial.

Nesse sentido, o próximo item apresenta os principais aspectos relacionados aos mecanismos para avaliação de um programa de EC, enfatizando os cinco níveis de avaliação propostos por Donald Kirkpatrick (1998), que é considerado o “pai” de programas de avaliação.

2.1.2 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

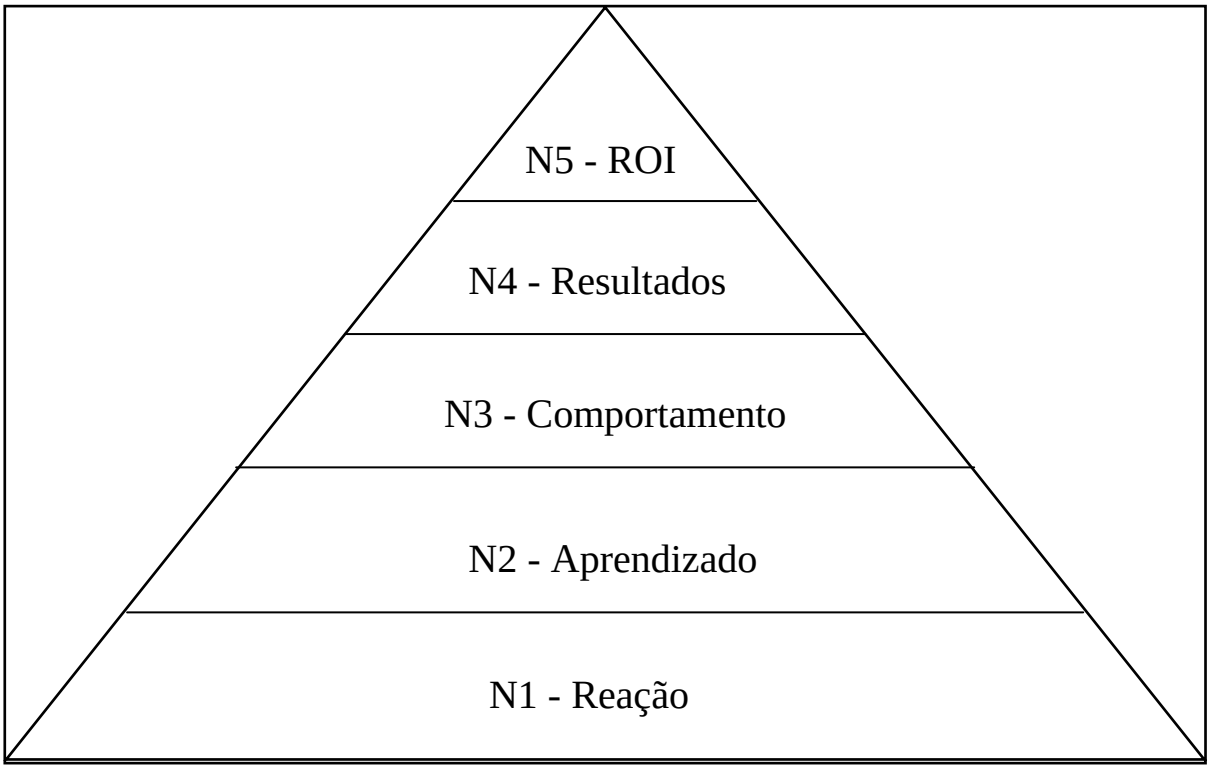
O programa de avaliação proposto por Kirkpatrick, inicialmente criado para avaliação de treinamento e amplamente utilizado na última metade do século por diversas organizações nacionais e internacionais (como McDonalds, Disney e Petrobrás), foi adaptado para a EC, conforme atestou o próprio Kirkpatrick na *International Conference & Exposition of American Society for Training and Development* 2005 (Conferência e Exposição Internacional da Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento - ASTD 2005), realizada entre dois e nove de junho em Orlando, Flórida. Neste encontro estiveram presentes outros especialistas na área como Rudolph Giuliani, Jack Phillips, Jim Loehr e Bob Pike, que avalizaram o emprego da avaliação de Kirkpatrick para programas de EC.

Para Kirkpatrick (2005), existem cinco etapas (ou níveis) para realizar a avaliação de um programa de EC. Para o autor, cada etapa/nível tem sua relevância e na medida em que se passa de uma etapa para a seguinte, o processo torna-se mais complexo, uma vez que passa a armazenar informações mais importantes.

Embora visando à avaliação global da EC, a proposta dos cinco níveis compreende particularidades em cada fase, sobretudo na fase de resultados, verificando-se certo distanciamento entre a avaliação de reação (nível um) e a avaliação dos resultados financeiros (nível cinco). O autor ressalta que o sucesso em uma etapa não necessariamente aponta para o sucesso na etapa subseqüente.

A figura 3 ilustra os cinco níveis propostos por Kirkpatrick para avaliar um programa de EC.

Figura 3 – Cinco níveis de avaliação.



Fonte: Elaborado a partir de Kirkpatrick, 1998.

Nível 1 - Reação: Este nível pretende saber se o colaborador gostou do programa e se gostando tem a pretensão de colocar o que aprendeu em prática. O autor alerta para o fato de algumas organizações avaliarem apenas se o funcionário “gostou” do curso, porém não adianta “gostar” e não utilizar os conhecimentos adquiridos. Para Kirkpatrick esse nível é importante porque um indivíduo que não reage de forma favorável ao curso, muito provavelmente não terá motivação para aprender.

Nível 2 - Aprendizado: Para Kirkpatrick, é possível saber se houve aprendizado se um ou mais destes fatores concorrem:

a) Há mudança na forma de ver a realidade;
b) Aumento significativo de conhecimento;
c) Melhoria das habilidades que sejam decorrentes da realização do curso.

O autor afirma que para a avaliação deste nível ser eficaz é necessário que os objetivos tenham sido bem traçados.

Nível 3 - Comportamento: O nível três tem a finalidade de saber se o que foi aprendido está sendo aplicado. Para tanto é preciso observar o comportamento do

colaborador em seu local de trabalho, a fim de identificar alguma mudança que tenha sido provocada pela EC.

Kirkpatrick (1998) relata um exemplo da avaliação para esse nível: Uma equipe comercial de determinada empresa realiza um programa de EC sobre vendas. Os funcionários gostaram muito do material e da forma como o conteúdo foi exposto (nível um). O gerente da equipe através de conversas informais certifica-se que houve absorção de parte significativa do conteúdo por parte de seus funcionários (nível dois). Porém ao acompanhar um dos seus funcionários em campo, percebe que ele não mudou em nada o seu comportamento. Para Kirkpatrick, a EC não funcionou, porque embora o funcionário tenha aprendido algo (como o gerente constatou), o aprendizado não foi colocado em prática. Para a organização nada mudou porque não houve mudança de comportamento.

Esse caso explica porque alguns avaliadores entendem que os dois primeiros níveis são desnecessários. Para Kirkpatrick (1998), a importância desses níveis vem do entendimento de que além dos níveis um e dois terem sido avaliados positivamente, outros fatores influenciam na mudança ou não de atitude do funcionário:

a) Querer mudar;
b) Saber o que e como mudar;
c) Trabalhar em um clima favorável a mudança;
d) Receber premiação pela mudança.

Um programa de EC bem planejado pode fazer com que o aluno atenda os dois primeiros requisitos para mudar, no entanto, o terceiro fator depende da gerência imediata.

Kirkpatrick relata cinco posturas de gerência frente à mudança de comportamento do funcionário:

a) Reativo: a gerência proíbe mudanças. A proibição advém de conflitos entre a gerência imediata e o CEO;
b) Desencorajador: é o modelo clássico de não dar o exemplo. A gerência não adota uma postura diferente frente às situações do dia-a-dia, desencorajando o funcionário a mudar de comportamento;
c) Neutro: é a chefia que não se compromete com a postura da organização frente à EC. Se o trabalho continuar “andando” está tudo bem;

d) Encorajador: é a gerência que quer definir exatamente como o funcionário irá mudar. Acaba por criar um clima de opressão e a mudança pode não acontecer;
e) Requisitante: é a chefia que participa do programa e pretende que tudo saia perfeito. As reações do funcionário frente aos acontecimentos são minuciosamente calculadas.

Parece claro que se a gerência assume uma postura “reativa” ou “desencorajadora”, o funcionário dificilmente mudará seu comportamento. No entanto se o clima é “neutro” os itens “querer mudar” e saber “como” e “o que” mudar é necessário para que a mudança ocorra.

A quarta condição, que implica em receber premiação, ainda depende da variável: “Que tipo de premiação?”. Se o funcionário se motiva com prêmios em dinheiro ou promoção, é praticamente impossível haver mudança de comportamento com gerências “reativas” e “desencorajadoras”.

Para Kirkpatrick, a importância de se avaliar os níveis um (reação) e dois (aprendizado) residem nessas questões. Se o funcionário obteve avaliação significativa nos dois primeiros níveis e ainda assim não houve a mudança de comportamento, seria necessário fazer uma investigação também na sua gerência imediata, antes de afirmar que a EC não atingiu os resultados esperados.

Nível 4 - Resultados: Neste nível medem-se os resultados que foram conseguidos pelos funcionários em função da participação no programa de EC. Pode ser expresso através da satisfação dos funcionários, ganho de tempo em executar as tarefas, aumento da qualidade percebida no trabalho, redução de acidentes e redução de rotatividade de pessoal.

Nível 5 - Retorno do Investimento Financeiro (*Return of Investiment* - ROI): É importante reconhecer que os resultados financeiros (que são fruto de estratégias organizacionais de sucesso) são a razão de ser dos programas de EC. Esses resultados incluem aumento de produção, redução de custo, aumento de vendas, aumento do lucro, etc. É neste momento que são comparados o benefício da EC com seus custos, verifica-se se o retorno foi menor, igual ou maior que o capital investido (ROI).

Como visto, cada nível sucessivo da avaliação é construído na informação fornecida pelo nível mais baixo e representa uma medida mais precisa da eficácia da

EC. Portanto, nenhuma etapa deve ser descartada, mesmo que o responsável pela avaliação a considere de menor importância.

Para Meister (1999), apesar dessas medidas representarem um ponto de partida útil para a avaliação de investimentos em educação de funcionários, a verdadeira oportunidade está em deixar para trás a medida dos investimentos (número de dias ou horas do aluno) para adotar uma medida dos resultados, a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial. Assim, seria necessário que o CEO respondesse a três questionamentos antes de começar a desenvolver um sistema de avaliação da EC:

> 1. Que impacto provocamos no nosso capital humano em termos de manutenção, satisfação e inovação dos funcionários?
> 2. Que impacto provocamos em nossos clientes, internos e externos, em termos de manutenção, satisfação e metas empresariais atingidas?
> 3. Que impacto provocamos em termos de estratégias e metas empresariais atingidas? (MEISTER, 1999, p. 56).

Essas perguntas exigem do CEO uma perspectiva longitudinal da contribuição da EC para as estratégias da organização. Essa perspectiva significa fazer a avaliação contínua e processual dos funcionários, entender qual foi à contribuição dele para a empresa. A meta é avaliar o resultado da experiência da aprendizagem para o colaborador.

2.1.3 VISÃO GERAL DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação da EC fornece constatações e dados importantes que podem ser utilizados pela alta gerência como ferramenta de decisão na estratégia organizacional.

Sugere-se que o processo de avaliação inicie com a identificação e diagnóstico das necessidades da organização, assim como com a escolha dos métodos que serão empregados para fazer o levantamento desses dados, tanto no pré como no pós-programa.

Em função das necessidades diagnosticadas, a organização deverá decidir o nível de profundidade do processo de avaliação. Para Castro (2001), o sucesso da avaliação depende de alguns fatores, como por exemplo:

a) Análise das necessidades: É a partir dos resultados esperados que a efetividade da EC é determinada;
b) Preparo organizacional: Implica no envolvimento de todo “corpo” de colaboradores no processo de avaliação, estando cientes de seu papel neste processo. A organização deve estar disposta a investir os recursos necessários para conduzir a avaliação até o final, considerando que a EC é uma ferramenta de decisão estratégica;
c) Competências necessárias: Habilidade no planejamento da avaliação, pesquisa de técnicas de avaliação, coleta sistemática de dados, aplicação de modelo estruturado para a solução de problemas, análise de informações quantitativas e qualitativas resultantes do processo, confecção de relatórios e documentos de avaliação e habilidade de fornecer de forma clara os resultados da avaliação, valorizando aspectos objetivos e subjetivos.

A avaliação prevê se os benefícios esperados com a mudança de comportamento dos colaboradores foram atingidos com a EC. Também é possível determinar se os custos previstos com a “não-solução” de problemas foram economizados.

Após constatar se houve mudança de desempenho dos colaboradores com a EC, é possível questionar de que forma a organização se beneficiou com essas mudanças. Neste contexto, as alterações no desempenho do colaborador podem traduzir-se em benefícios, como aumento de rendimento, economia de tempo, abstenção de erro e melhora da qualidade. Após os benefícios serem determinados, sugere-se a definição de indicadores associados a estes benefícios. Conforme mostra o quadro 1, para Castro (2001) alguns desses indicadores são:

Quadro 1: Indicadores de desempenho no trabalho.

Benefícios	Indicadores
Aumento de rendimentos	- Número de produtos/serviços produzidos; - Número de processos concluídos; - Quantidade de trabalho em carteira.
Economias de tempo	- Quantidade de tempo não-produtivo; - Quantidade de licença para tratamento de saúde e/ou atrasos; - Quantidade de horas extras; - Quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários; - Tempo parado de equipamentos.
Melhora da qualidade	- Quantidade de *feedback* positivo *versus* negativo dos clientes; - Quantidade de resultados positivos *versus* negativos de auditorias e inspeções externas; - Volume de retrabalho requerido; - Número de soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos; - Volume de envolvimento do funcionário na tomada de decisões; - Mudanças no estado de espírito/motivação do colaborador; - Freqüência de comunicação dentro da empresa; - Número de queixas e outros problemas de pessoal.
Redução de erro	- Número de erros; - Número de queixas relativas à segurança de funcionários e clientes; - Número de problemas de segurança; - Número de acidentes; - Número de violações de regras/procedimentos.

Fonte: Adaptado de Castro *in* Boog, 2001, p. 60.

A fim de identificar os indicadores, o autor sugere que se realizem entrevistas com os gestores, com o intuito de determinar a percepção da organização sobre quais benefícios foram produzidos com a mudança de comportamento de seus colaboradores e conseqüente alteração no desempenho do trabalho.

Conforme visto no capítulo 1, a EC é uma prática da GC e assim sendo o próximo item apresenta uma discussão a respeito do conhecimento e da aquisição do conhecimento. Para analisar a aquisição do conhecimento é necessário ter em vista a GC. Trata-se de uma variável que permite entender se e como os alunos-colaboradores adquirem o conhecimento.

A GC é um processo sistêmico na vida de uma organização e para melhor compreensão desde processo, é necessário compreender os conceitos de dado, informação e conhecimento.

2.2 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para Prusak e Davenport (1998), dado é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. É a informação genérica, bruta, descrita de forma exata, sem tratamento algum. Os dados isolados normalmente não são relevantes, porém quando usados como matéria prima para a criação da informação, tornam-se significantes e essenciais.

Dado é “um evento fora de contexto e sem uma relação de significado com qualquer outra coisa. O seu significado depende da sua associação com outras coisas e a existência de um contexto” (CARVALHO, 2000, p. 21).

Drucker (1999) define a informação como sendo dados interpretados, dotados de relevância e propósito. É o conjunto de dados que agrupados em função de uma determinada lógica, estabelece um sentido ou uma ação, um produto capaz de produzir e extrair conhecimento. A informação afeta o conhecimento, acrescentando-lhe ou reestruturando-o.

Segundo Stewart (1998), a informação é um conjunto de dados agregados de um valor. Também pode ser compreendida como o resultado do ordenamento dos dados que proporciona a inferência de valor para geração do conhecimento sistematizado com vistas à formação de conhecimento e o desenvolvimento de inteligência.

Para Prusak e Davenport (1998) e Teixeira Filho (2000), computadores e outras ferramentas podem auxiliar na transformação de dados em informação, mas no processo de tratamento da informação em conhecimento e do conhecimento em competência, são imprescindíveis o ser humano e tempo para a realização dessa tarefa.

Assim como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação. O conhecimento, para Prusak e Davenport (1998), é a utilização plena de dados e informações e pode ser encontrado no cérebro dos indivíduos, ou decodificado em documentos, produtos, serviços, sistemas e processos nas organizações. Para esses autores o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente.

No contexto corporativo, o conhecimento é o conjunto de experiências e entendimento dos processos de uma organização para gerenciar situações, tanto planejadas como não planejadas.

Nonaka e Takeuchi (1997) segmentaram o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito e os diferenciaram da seguinte maneira, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Dois tipos de conhecimento.

Conhecimento Tácito (subjetivo)	**Conhecimento Explícito (objetivo)**
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 67.

Esta diferenciação faz com que o conhecimento explícito possa ser “expresso em palavras e números, é facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Com isso o conhecimento explícito pode ser interpretado “como um sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais” (Ibid). De onde se pode concluir que o conhecimento explícito está apoiado, principalmente, na educação formal.

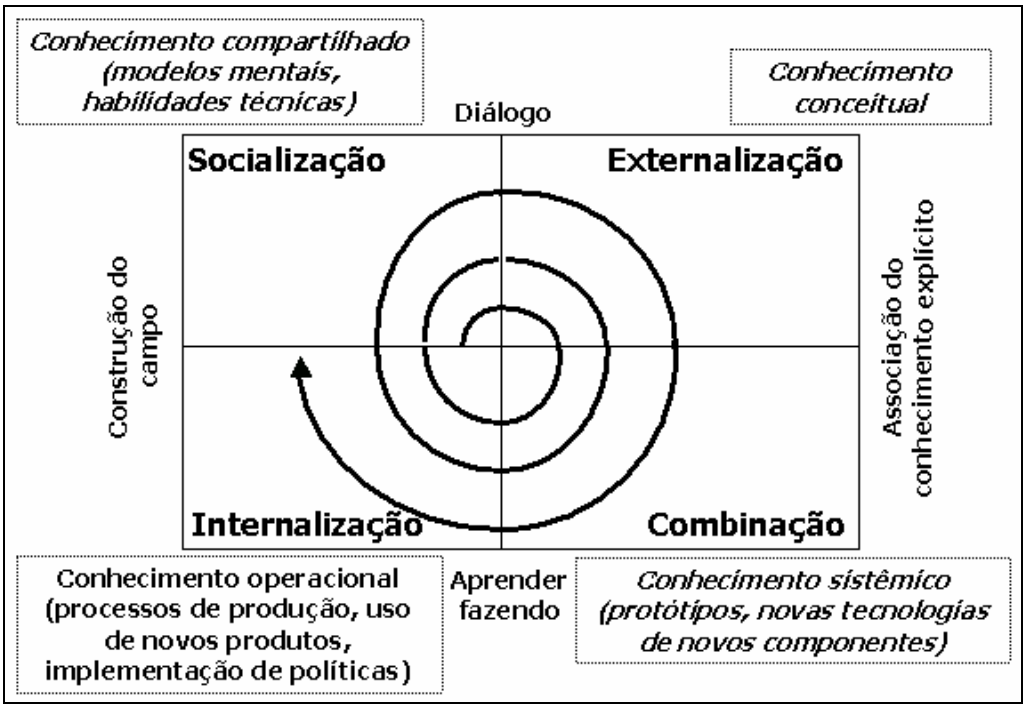
Já o conhecimento tácito, por sua natureza subjetiva e intuitiva é “altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e seu compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento” (Ibid). Portanto, o conhecimento tácito está ligado diretamente com a capacidade de agir dos indivíduos. Isto faz com que esse conhecimento seja difícil de ser verbalizado, de ser descrito por palavras, além de estar baseado em regras que não mudam com facilidade, o que transforma o conhecimento tácito no conhecimento mais rico e mais difícil de ser gerenciado (FRANCISCO, 2003).

O conhecimento tácito é o conhecimento do *expert* na solução de problemas, ou ainda, o conhecimento que dá à intuição a capacidade para tomar algumas decisões sem motivo ou razão facilmente explicável ou aparente. Para Terra (2000, p. 57-58), a “identificação de problemas a partir do conhecimento tácito é associada a sensações de desconforto que algumas pessoas expressam diante de certas

situações, mas que não conseguem explicar muito claramente". Assim, a predição e a antecipação são os resultados dos períodos de preparação e incubação dos processos criativos, o que foi denominado por Terra de *insights* criativos.

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma espiral do conhecimento, demonstrando que os conhecimentos tácito e explícito se complementam e sua interação é a dinâmica da criação do conhecimento. Esta espiral vai do conhecimento tácito para o conhecimento tácito (socialização), tácito para o explícito (externalização), explícito a explícito (combinação), e de explícito a tácito (internalização), conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4: Espiral do conhecimento.



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p.80.

Segundo esses autores, a socialização gera conhecimento compartilhado, a externalização gera conhecimento conceitual, a combinação gera conhecimento sistêmico e a internalização gera conhecimento operacional.

A partir desse processo, de conversão social do conhecimento, de interação dinâmica entre as pessoas, o conhecimento é criado e se expande extrapolando

níveis e fronteiras interorganizacionais podendo levar a organização à conquista da vantagem competitiva.

Para Sveiby (1998), o papel principal das organizações do conhecimento é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior. Para tanto, faz-se necessário definir o que se entende por GC.

2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos principais objetivos das organizações de conhecimento é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior. Este conhecimento pode estar organizado na forma de documentos, relatórios, manuais de funcionamento ou de implementação, ou o conhecimento que está intrínseco nas pessoas.

O propósito da GC é aproveitar recursos pré-existentes nas organizações, a fim de que as pessoas possam reutilizá-los ao invés de tentar recriar algo existente. Fica claro que a GC é, portanto, um processo sistêmico de identificação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos da organização. É a administração do ativo de conhecimento das organizações e permite a organização saber o que ela sabe.

Para Sveiby (1998), a GC é a arte de criar valor a partir dos bens intangíveis da organização. Para Terra (2000),

> Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

A GC consiste em atividades estruturadas com enfoque na aquisição de conhecimento através da experiência organizacional, em atividades de retenção deste conhecimento e de aplicação judiciosa do conhecimento adquirido para a execução das metas da organização. Estas atividades envolvem tecnologias,

estruturas organizacionais e estratégias cognitivas aplicadas com o intuito de melhorar e expandir o conhecimento. O valor da GC para as organizações reside na sua transferência para a estrutura organizacional, seja na aplicação em processos ou em produtos. Kreiner (2002, p. 122) argumenta que:

> Tradicionalmente a GC estava centrada na aquisição, codificação e transferência do conhecimento, e em relação ao conhecimento tácito o programa tinha que ser escrito detalhadamente na lógica da externalização – transformar o conhecimento tácito para o conhecimento explícito.

Para o autor este é o caminho para que o conhecimento possa ser gerenciado e para que os recursos advindos do conhecimento possam ser manuseados.

Se o conhecimento tácito não for transformado em explícito e compartilhado na organização, a sua utilização pode ser restrita a um grupo pequeno de pessoas, o que em determinado momento, pode fazer com que a organização despenda esforços e recursos para recuperar um conhecimento que já detém.

De acordo com Koulopoulos (1995), fundador e presidente da *Delphi Consulting Group,* a GC deve ser feita no contexto da renovação contínua do conhecimento e são necessárias, pelo menos, três etapas para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento (SGC). São elas:

Captação do conhecimento: “ocorre em cada organização sem influência dos organismos formais” (Id). A vantagem de gerenciar o conhecimento é que esta captação formal requer um suprimento constante de novos conhecimentos;

Inventário do conhecimento: acontece após “uma organização instituir sua capacidade de substituir o conhecimento de forma contínua” (Id). Assim, a organização precisa encontrar uma forma de catalogar este conhecimento. Para isto, é necessário, indexar a informação na forma de documentos, bases de dados e formulários estruturados. Isto poderia ser alcançado através de um sistema de hipertexto, como os utilizados para indexar documentos na *Internet*;

Transferência do conhecimento: “significa transferir a natureza implícita não apenas do que deve ser feito, mas também de como o trabalho deve ser realizado” (Id).

Esta hierarquia proposta é necessária porque o “gerenciamento do conhecimento não existe de verdade até que seja realizado um grande esforço para apoiá-lo” (Id). Ao vencer as três etapas citadas é que uma empresa pode afirmar que desenvolveu um sistema para gerenciar o conhecimento. Com isso, a empresa levanta um marco importante na criação de uma organização de conhecimento (FRANCISCO, 2003).

Entretanto, a dificuldade em gerenciar o conhecimento ainda é comum em muitas empresas. Para Francisco (2003), apenas recentemente as empresas começaram a perceber a necessidade de desenvolver práticas que melhorem a aquisição, compartilhamento, organização, armazenamento e aplicação de conhecimento.

Assim, a construção de um SGC deve ser cultivada com comprometimento, cujos resultados poderão ser absolutamente satisfatórios, através de equipes motivadas e participativas, maximizando tempo, processos e recursos.

2.2.2 A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A importância do compartilhamento e da transferência do conhecimento está na comunicação e na química existente entre os interlocutores, e o “sucesso na delicada tarefa de transferência da competência humana depende, em grande parte, do grau de satisfação com que os fornecedores do conhecimento se comunicam” (SVEIBY; 1998, p. 28). Como a eficácia da comunicação humana depende, entre outros aspectos, da química pessoal entre os comunicadores, da clareza e da qualidade dos relatórios que transitam entre eles, o grau de adequação entre as pessoas é tão importante (ou até mais) do que a qualidade e a quantidade dos conhecimentos a serem transmitidos.

Prusak e Davenport (1998, p. 100) defendem a tese de que pessoas aprendem melhor através de histórias, através de relatos de experiências vividas. Segundo os autores, pesquisas demonstram que o conhecimento é comunicado com mais eficácia através de uma narrativa convincente. Assim, para os autores, a

transferência de conhecimento realizada através de uma narrativa surte melhores efeitos se for realizada com certa emoção.

Uma preocupação que deve estar presente, segundo Prusak e Davenport (1998), é a adequação da linguagem ao ouvinte, de maneira que não se torne desinteressante ao receptor a transferência daquele conhecimento. Pois, em vários casos, as dificuldades sentidas na transferência do conhecimento se devem ao fato de que algumas pessoas, ao transferirem seu conhecimento não levam em consideração à origem dos ouvintes, ou seja, contexto no qual eles interpretam suas palavras.

2.2.3 AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

Desde a publicação do livro “Criação de Conhecimento na Empresa” de Nonaka e Takeuchi, em 1997, o conceito de conhecimento como vantagem competitiva de uma organização vem atraindo muita atenção no mundo dos negócios. Entretanto, as aplicações práticas das proposições ali contidas não correspondem à realidade das empresas. Uma das críticas mais comuns, que é inclusive reconhecida por um dos próprios autores, refere-se à dificuldade de operacionalizar a teoria no ambiente ocidental (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Pode-se concluir que os problemas desse modelo não são única e exclusivamente de natureza operacional, mas relaciona-se também a ausência de uma dimensão pedagógica, que é inerente a toda forma de criação e disseminação de conhecimento, seja no contexto acadêmico ou empresarial. A fim de preencher essa lacuna, Sveiby (1998) propôs articular a teoria da criação do conhecimento à abordagem pedagógica construtivista, propondo uma interação nas relações pedagógicas no contexto empresarial.

De acordo com a epistemologia construtivista, que tem em Piaget (contrutivismo-interacionista) e Vygotsky (construtivista-sócio-interacionista) seus maiores representantes, a construção do conhecimento ocorre através do processo de tratamento da informação. A abordagem desta teoria é a de que o conhecimento não é, em nenhuma instância, dado por acabado, o conhecimento não termina. Ele

apenas se processa pela interação do sujeito com o meio físico e social e se constitui por força da ação e não por qualquer dotação prévia (bagagem hereditária) que o sujeito possa ter.

Segundo Piaget (2003), a aprendizagem é o processo de aumento do conhecimento humano, ou seja, a pessoa nasce e vai modificando e transformando sua estrutura, permitindo assim a realização de novas aprendizagens. O indivíduo participa de maneira ativa nos processos de exploração, seleção e organização das informações. A aprendizagem seria tanto um fator como um produto do desenvolvimento. Embora os conteúdos “formais” sejam adquiridos através da observação e recepção das informações, o aspecto operativo do pensamento só se constrói a partir das ações e coordenações do mesmo, e são esses aspectos que caracterizam os níveis superiores do pensamento, da conduta intelectual do homem.

Enquanto na teoria construtivista-interacionista Piaget atribui muito valor a maturação biológica, na teoria construtivista-sócio-interacionista Vygotsky enfatiza mais o social no desenvolvimento do ser humano, colocando os fatores biológicos como secundários no desenvolvimento do comportamento humano. Para Vygotsky (1984, p. 12),

> A estrutura fisiológica humana, ou seja, aquela que é inata, não é suficiente para produzir o indivíduo humano na ausência do ambiente social. As características individuais, modo de agir, pensar, visão de mundo, etc., dependem da interação do ser humano com o meio físico e social. Existe uma recíproca ação entre o organismo e o meio.

Nessa concepção o desenvolvimento humano está ligado ao contexto sócio-cultural em que o indivíduo está inserido, e processa-se de forma dinâmica, por meio de rupturas e desequilíbrios provocadores, e de contínuas reorganizações por parte do indivíduo.

Neste contexto, é possível compreender que a combinação da teoria da criação do conhecimento com a abordagem construtivista pode ter um papel significante para a consolidação da teoria da competição baseada em competências, revelando-se uma corrente teórica importante em fase de desenvolvimento no campo da estratégia empresarial.

2.3 DESEMPENHO DO COLABORADOR

Este item tem como objetivo analisar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. A palavra motivação, derivada do latim *motivus, movere*, significa o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos induz, explica, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo para atingir uma meta.

A motivação geralmente está relacionada com o esforço para se atingir "alguma meta", portanto, neste tópico o foco estará voltado ao comportamento motivacional relacionado ao trabalho. Assim, motivação para o trabalho:

> É o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (MAXIMIANO, 2000, p. 47).

Na década de 50, três importantes teorias sobre motivação foram formuladas, são elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow; Teoria "X" e "Y", de Douglas McGregor e Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg. A Teoria das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, data da década de 80.

Embora nos dias de hoje muito se questione sobre elas, são ainda as explicações mais conhecidas sobre motivação e desempenho dos trabalhadores. Outras explicações sobre motivação e desempenho foram formuladas desde essa época, mas essas quatro teorias fundamentam as demais teorias sobre o tema.

A fim de atingir os objetivos específicos de classificar a hierarquia das necessidades e identificar o ambiente de trabalho dos colaboradores do setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí, as teorias que serão analisadas e empregadas neste trabalho são: a Teoria de Dois Fatores e a Teoria das Necessidades Adquiridas.

2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A primeira teoria (e provavelmente a mais importante) sobre motivação é a Teoria das Necessidades, de Abraham Maslow. Para este autor, cada ser humano tem cinco necessidades, que foram divididas em cinco categorias (fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização), conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5: Hierarquia das necessidades.

Auto-realização: crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.
Estima: status, egocentrismo, ambição, exceção.
Participação: amizade, inter-relacionamento humano, amor.
Segurança: proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.
Básicas: abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.

Fonte: Adaptada de Maximiano, 2000, p. 351.

Para Maslow formular sua teoria, o autor baseou-se em dois princípios: As necessidades humanas podem ser alocadas em uma hierarquia de importância progredindo de níveis mais baixos para níveis mais altos e uma necessidade satisfeita não pode mais ser usada como motivador daquele comportamento (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

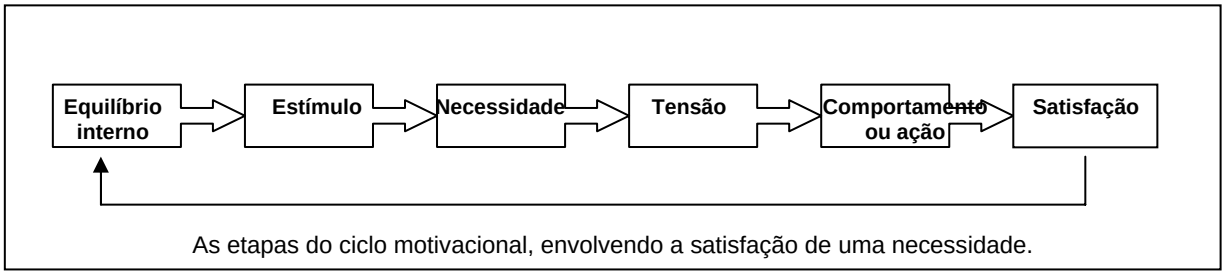
Maslow acreditava que uma necessidade só é mais importante que a outra, até que seja satisfeita. Desde que àquela necessidade seja satisfeita, a mesma deixa de existir, dando espaço à próxima necessidade do indivíduo. Maslow admite,

porém, que a ordem das necessidades podem ser invertidas ou mesmo mudar para cima ou para baixo, variando de pessoa para pessoa e levando em consideração as diversas culturas existentes.

A fim de ilustrar como funciona o comportamento humano baseado na Hierarquia das Necessidades de Maslow, pode-se lançar mão do “ciclo motivacional”, ou seja, o processo pelas quais as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução.

Para Chiavenato (1994), as necessidades ou motivos não são estáticos, são forças dinâmicas que provocam comportamentos. Uma necessidade quando surge, rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. “Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior” (CHIAVENATO, 1994, p. 504). Esse ciclo pode ser representado conforme a figura 6.

Figura 6: Ciclo motivacional.



As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: Adaptada de Chiavenato, 1994, p. 81.

De acordo com a teoria de Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, ela não motiva mais o comportamento humano, pois só quando se está privado de algo, (e, portanto, deseja-se) é que tal coisa pode ser usada como incentivo (a ameaça de privação também é um incentivo). O sucesso na realização de objetivos está de alguma forma associada à busca pela satisfação de necessidades.

Embora a teoria de Maslow tenha sido (e é até os dias de hoje) amplamente reconhecida, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram sua validação não conseguiram encontrar embasamento para validá-la (ROBBINS, 2002).

Por esse fator e também em função de haver um instrumento de pesquisa já validado e utilizado por empresas de consultoria para agrupar as necessidades dos funcionários de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland, essa será a teoria utilizada para a consecução deste trabalho.

2.3.2 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

Nas décadas de 50 e 60, David McClelland (psicólogo americano da Universidade de Harvard) realizou uma pesquisa sobre fatores motivacionais. McClelland identificou, desde a Grécia Antiga até a civilização moderna, os traços comuns que identificam as pessoas que fizeram (e fazem) a diferença no mundo. Esses traços estão alinhados com as necessidades que cada indivíduo tem.

Para McClelland, os indivíduos podem ser agrupados de acordo com três necessidades:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- Necessidade de poder: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente;
- Necessidade da associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2002, p. 158).

Para Maximiano (2000), o ponto central desta teoria é o princípio de que os indivíduos estão em um contínuo desenvolvimento, buscando progredir ao longo das necessidades, atendendo uma após outra, orientando-se para a realização. Esse princípio reforça a idéia de que a realização não é uma necessidade em si, nem é uma necessidade definitiva. A realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação e como atendimento a qualquer tipo de necessidade, dependendo de cada pessoa.

A necessidade de realização, para Chiavenato (1994), é relacionada com o desejo que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Esse desejo geralmente se expressa através da tendência do indivíduo tentar ser tudo aquilo que acredita que pode ser.

Segundo autores como Chiavenato (1994), Maximiano (2000), Robbins (2002) e Megginson; Mosley; Pietri (1998), baseados em estudos de McClelland, a necessidade de realização é a particularidade que àquelas pessoas que fazem à diferença têm, e é, portanto, o perfil de trabalhador que as empresas modernas procuram.

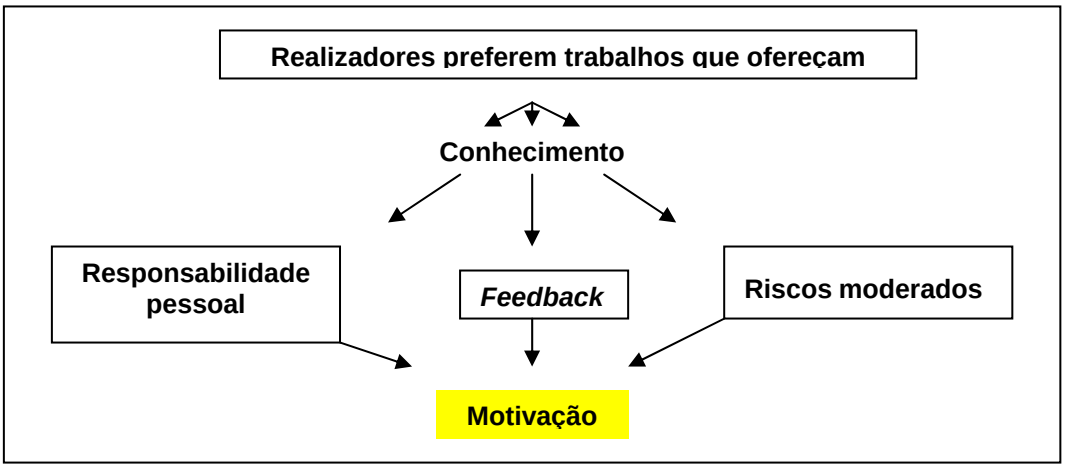
Os estudos mostraram que as pessoas que tem necessidade de realização parecem ter uma "inclinação" natural para o sucesso. "Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si" (ROBBINS, 2002, p. 158). McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, nas quais possam receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e também para poder estabelecer metas (moderadamente) desafiadoras.

Robbins (2002), alerta para o fato de que os grandes realizadores não são jogadores, não gostam de ganhar por sorte, preferem o desafio de trabalhar por um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu fracasso ou pelo seu sucesso. Uma especificidade desse grupo de pessoas é que evitam tarefas que vêem como muito fáceis ou como muito difíceis, são pessoas que gostam de desafios de nível intermediário.

Para esse autor ainda, os "realizadores" têm melhor desempenho quando percebem a probabilidade de 50% de chance de sucesso. Eles não gostam de situações fora de controle, pois não terão a satisfação da realização com o sucesso. Da mesma forma, McClelland apurou, que situações fáceis (com altas chances de sucesso) também não são bem vistas, pois não são desafiadoras. "Eles preferem estabelecer metas que os force um pouco. Quando as probabilidades de sucesso e fracasso são iguais, a oportunidade é ótima para experimentar a sensação de realização e satisfação por seus esforços" (ROBBINS, 2002, p. 158).

A figura 7 ilustra que, quando os realizadores encontram em seu trabalho responsabilidade, *feedback*, grau médio de riscos e conhecimento agregado para resolver seus problemas, ficam fortemente motivados.

Figura 7: Adequação entre os “realizadores” e seu trabalho.



Fonte: Adaptada de Robbins, 2002, p. 159.

Pode-se concluir, a partir do exposto neste tópico, que a EC pode ser empregada de maneira eficaz ao ensinar as pessoas a pensar em termos de conquistas, vitórias e sucessos, ajudando-as a agir de maneira realizadora, preferindo situações nas quais existam responsabilidade pessoal, *feedback*, riscos moderados e conhecimento. Assim, se a organização quer um realizador pode selecionar um candidato com alto grau de necessidade de realização ou desenvolver, por meio da EC, seu próprio candidato.

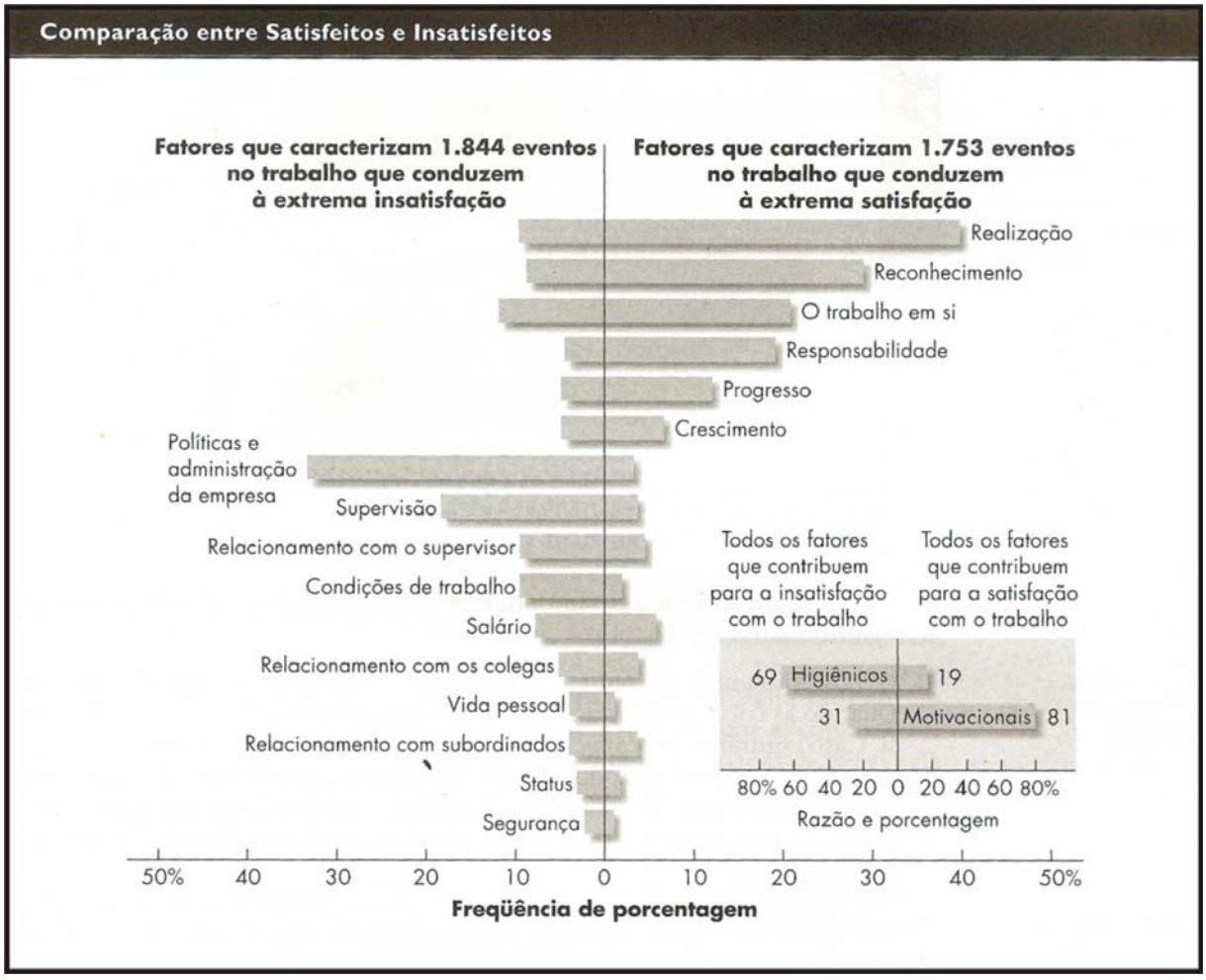
2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Para formular sua teoria, Herzberg conduziu uma pesquisa, perguntado a milhares de trabalhadores “O que você deseja do seu trabalho?”. O pesquisador solicitou aos enrevistados que descrevessem com riqueza de detalhes, situações nas quais se

sentiam excepcionalmente bem, ou excepcionalmente mal a respeito do seu trabalho, as respostas foram então tabuladas e categorizadas (ROBBINS, 2002).

Analisando as respostas, chegou a conclusão de que os momentos em que as pessoas se sentiam bem com o trabalho eram significativamente diferentes daquelas em que se sentiam mal. A figura 8 sintetiza esses resultados.

Figura 8: Fatores que conduzem à satisfação e a insatisfação.



Fonte: Robbins, 2002, p. 155.

Pode-se verificar que algumas características estão consistentemente relacionadas com a satisfação com o trabalho, como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento, enquanto outras estão relacionadas com a insatisfação (esses aspectos insatisfatórios dizem respeito mais ao contexto de trabalho, ou seja, as condições dentro da qual o trabalho é

realizado), como administração da organização, supervisão, relacionamento, condições de trabalho, salário, colegas, *status* e segurança.

Para Maximiano (2000), a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições em que o trabalho é realizado. Para Herzberg, os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação. O quadro 3 exemplifica esses fatores.

Quadro 3: Fatores higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos (ou extrínsecos)	Fatores motivacionais (ou intrínsecos)
Localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenha seu trabalho. Os fatores higiênicos não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, clima de relações entre a direção e o indivíduo.	Estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais dependem da natureza das tarefas que o indivíduo executa.

Fonte: Elaborada a partir de Chiavenato, 1994.

Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos têm sido destacados nas práticas de motivação dos colaboradores, isto é, apenas as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente em troca de seu trabalho.

> Herzberg salienta que o trabalho era antigamente considerado como uma atividade desagradável, mas imprescindível. Daí o fato de a administração incentivar as pessoas a trabalharem por meio de prêmios e incentivos salariais ou por meio de punições ou coações, ou ainda por meio de ambos: recompensas e punições. Ainda hoje, muitas empresas alicerçam suas políticas de pessoal sobre os fatores higiênicos, isto é, sobre salários, benefícios sociais, políticas de supervisão, de oportunidades, condições ambientais físicas de trabalho, etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 14-15).

Herzberg afirma que os fatores higiênicos, quando são ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação e, quando

a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Entretanto, quando os fatores higiênicos não são bons, provocam insatisfação.

Com base nessas constatações, Herzberg e seus colaboradores sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Robbins (2002) e Maximiano (2000) apontam como principal aspecto da teoria dos dois fatores a proposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos do mesmo *continuum*, mas dois processos diferentes influenciados por diferentes fatores, conforme ilustrado na figura 9.

Figura 9: Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.

Fonte: Robbins, 2002, p. 156.

Assim, pode-se constatar que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e da mesma maneira, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

O objetivo deste item é explicar o método científico que fornece a base lógica para sustentação deste trabalho. A pesquisa adere principalmente ao método indutivo por se tratar de um estudo fundamentado na experiência e em observações de casos reais.

Lakatos e Marconi (2001, p. 83) afirmam que todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

O método indutivo considera que o conhecimento é fundamental na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo as constatações particulares levam à elaboração de generalizações, a "conclusão está para as premissas, como o todo está para as partes. De verdades particulares, concluímos verdades gerais" (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 34). Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar as conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 87), o método indutivo se realiza em três etapas:

1. Observação dos fenômenos a fim de descobrir as causas de sua manifestação;
2. Descoberta de relação entre os fatos e fenômenos;
3. Generalização da relação entre os fenômenos e fatos semelhantes.

Praticamente inexistem trabalhos que versam sobre o impacto da EC no desempenho dos trabalhadores na literatura pesquisada. Por esse fato e buscando uma melhor visão do problema, e também por ser impossível estudar todo o universo de organizações que utilizam EC, o método de abordagem escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa foi o indutivo.

O próximo item apresenta os aspectos metodológicos empregados para a consecução do estudo, classifica a pesquisa, justifica a escolha de estudo de caso como procedimento técnico adotado e demonstra os procedimentos utilizados para a coleta dos dados.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com as classificações da pesquisa apontadas por Silva e Menezes (2001), a presente pesquisa foi assim caracterizada:

- Aplicada, em função da natureza;
- Qualitativa, em função da abordagem do problema;
- Exploratória, em função dos objetivos;
- Um estudo de caso, em função dos procedimentos técnicos adotados.

A pesquisa aplicada tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

A pesquisa visa analisar o impacto da EC no desempenho dos trabalhadores da empresa Perdigão S/A. Os conhecimentos decorrentes da pesquisa poderão ser aplicados com o intuito de alinhar a EC da organização pesquisada aos objetivos de desempenho do quadro de colaboradores da empresa, o que confere à pesquisa a natureza aplicada.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa, visando às características e a natureza do problema que se procura estudar. Para Silva e Menezes (2001, p. 20), uma pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.” Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e é descritiva. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

Entende-se, portanto, que essa pesquisa é qualitativa, pois se propõe a analisar o impacto da EC no desempenho dos colaboradores junto à perspectiva:

- Dos alunos-colaboradores da empresa;
- Da gerência imediata desses colaboradores;
- Dos gestores da EC na empresa.

Em função dos objetivos propostos, o presente estudo tem características de uma pesquisa exploratória.

A característica exploratória da pesquisa subentende o levantamento de dados bibliográficos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, como o estudo de caso apresentado.

Alinhado com o método indutivo e com o caráter qualitativo e exploratório da pesquisa, o procedimento técnico adotado foi o estudo de caso. Para Gil (2002, p. 58), este procedimento permite “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineadores de pesquisa”.

Yin (2001) afirma que o estudo de caso torna-se a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Esta pesquisa encaixa-se nesta situação, pois se trata de um fenômeno atual e de difícil controle, principalmente no aspecto relacionado ao isolamento de variáveis.

Laville e Dionne (1999, p.156) afirmam que a maior vantagem da utilização da técnica do estudo de caso está na “possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem centrado no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos”. Os autores ainda afirmam que,

> ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; tem mais tempo de adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso que leve em conta tudo isso (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.156).

O procedimento técnico de estudo de caso é questionado por muitos pesquisadores, que lançam mão do argumento de que os resultados e as

conclusões apresentadas dificilmente podem ser generalizados. Laville e Dionne (1999, p.156), porém, alertam para o fato de que,

> Se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo típico de um conjunto mais amplo do qual se torna o representante, que ele pensa que esse caso pode, por exemplo, ajudar a melhor compreender uma situação ou fenômeno complexo, até mesmo um meio, uma época.

No caso específico desta pesquisa, ao escolher uma empresa de grande porte (Perdigão S/A) para estudar como a EC impacta no desempenho dos colaboradores, buscou-se alcançar a compreensão de um universo maior. As unidades de estudo escolhidas, embora não sejam idênticas a todas as unidades existentes (e tal abrangência em um estudo científico seria impossível) podem ainda assim oferecer uma idéia bastante aproximada de uma realidade maior, que possa ser útil em outras empresas em situações semelhantes.

3.3 POPULAÇÃO

Durante a realização de um estudo de caso, é importante se levar em conta a seleção de objetos que, em função de informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria. Neste contexto se insere a população, a qual é definida como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 108).

A delimitação do universo consiste, portanto, em explicitar porque pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, traçando um denominador comum entre os mesmos. Obedecendo tal orientação, a população que compreende este estudo é composta por colaboradores do setor de evisceração de suínos, da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí.

O denominador comum, é que ambos são funcionários da empresa Perdigão S/A, aderiram ao programa de EC (como alunos ou gestores), e ainda que essa população está localizada no município de Carambeí, estado do Paraná.

O setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A, unidade Carambeí, conta com um total de 72 colaboradores, sendo três técnicos (chefia imediata), um responsável pelo Programa de EC Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) e 68 funcionários de chão de fábrica. Em função de o procedimento técnico adotado ser um estudo de caso, a pesquisa foi conduzida com 100% da população citada.

3.4 COLETA DE DADOS

O estudo de caso tem como técnicas fundamentais de coleta de dados a observação e a entrevista. Segundo Chizzotti (1995, p. 45), a entrevista é “uma comunicação entre dois interlocutores, o pesquisador e o informante, com a finalidade de esclarecer uma questão”. Para o autor, a entrevista pode ser de três tipos: “livre (o informante discorre como quiser sobre o assunto), estruturada (o informante responde sobre algumas perguntas específicas), ou semi-estruturada (discurso livre e orientado por algumas perguntas-chave)”.

Para Triviños (2001, p. 146), a entrevista semi-estruturada, em geral, parte de alguns questionamentos básicos amparados na teoria e,

> Em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Os procedimentos sugeridos por Triviños (2001, p. 147-152) para a realização das entrevistas foram acatados. Esses procedimentos determinaram desde a montagem do instrumento até a forma como os entrevistados foram abordados.

Embora se reconheça que para trabalhar com o procedimento técnico de estudo de caso, o método da entrevista seja melhor do que o questionário, por permitir ao entrevistador reformular e repetir as questões a fim de garantir melhor entendimento e também para esclarecer mais precisamente o significado de uma

resposta, optou-se em empregar o questionário como suporte à coleta de dados pelas seguintes razões:

- É reduzido o número de pesquisas com amostras desta natureza que trabalham somente com entrevistas;
- Buscou-se encontrar relações entre diversos tipos de variáveis.

Os instrumentos de pesquisa foram elaborados com base no referencial teórico, que dará sustentação à sua analise, e foram identificados de acordo com o quadro 4.

Quadro 4: Instrumento de Pesquisa x Referencial teórico

Capítulo	Referencial Teórico	Instrumento	Entrevistados	Questões
Capítulo 2.1	Educação corporativa	Entrevista A Questionário D Entrevista B	Técnicos Colaboradores Responsável PQVT	1 a 5 1 a 3 1 a 11
Capítulo 2.2	Gestão do conhecimento	Entrevista A Questionário D	Técnicos Colaboradores	6 a 10 4 a 7
Capítulo 2.3	Desempenho do colaborador	Entrevista B Questionário A Questionário B Questionário C	Responsável PQVT Colaboradores Técnicos Colaboradores	6 a 11 1 a 14 1 a 17 1 a 15

No questionário C foi utilizada uma escala do tipo Likert (de cinco pontos, número ímpar para se ter um ponto neutro), que é recomendada, quando se avalia a intensidade de uma percepção ou sentimento.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.165), após a elaboração dos instrumentos de pesquisa, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é o teste-preliminar ou pré-teste, que consiste em testar os instrumentos da pesquisa com uma pequena parte da amostra selecionada anteriormente, com o objetivo de verificar se esses instrumentos contêm erros que possam conduzir à pesquisa a um resultado falso. Normalmente se utiliza o pré-teste com 5 a 10% do total da amostra.

Para a validação dos instrumentos para coleta de dados, os questionários “A”, “C” e “D” foram apresentados a cinco alunos do programa PQVT. Como a intenção na validação era saber a clareza do roteiro para os alunos participantes, entendeu-se que a validação dos questionários foi realizada. As orientações sugeridas por estes alunos foram acatadas.

Os instrumentos para coleta de dados (entrevista A e questionário B) elaborados para a chefia imediata dos colaboradores foram apresentados a um técnico dos funcionários entrevistados, que validou as questões do questionário e a estrutura da entrevista. As orientações sugeridas por este profissional também foram acatadas.

Em termos práticos, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas literalmente. Cada entrevistado recebeu uma cópia da transcrição de sua entrevista para revisão, validação e autorização de uso. As entrevistas foram codificadas com as siglas: “T1” até “T3” para os técnicos e “C” para o responsável pela EC no setor pesquisado. Com esse procedimento foi garantido o anonimato dos entrevistados.

Os entrevistados autorizaram por escrito que seus depoimentos fizessem parte da pesquisa, seja na íntegra, em partes, ou como anexo. Foram omitidos seus respectivos nomes por uma questão de ética profissional e porque o que interessa é o conteúdo de suas falas.

Os questionários foram respondidos em sala de treinamento, disponibilizada para esse fim pela empresa Perdigão S/A, com o preenchimento ocorrendo na presença da pesquisadora.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados “sempre deverá ser efetuada em função do referencial teórico que serviu de base para o pesquisador formular e operacionalizar os conceitos e as variáveis definidas para a observação no decorrer da pesquisa” (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 170). Para as autoras, os objetivos desses procedimentos são os seguintes:

- Objetivo da análise: sumariar as observações sistematizadas organizadas durante o processamento dos dados, procurando dar condições que permitam oferecer respostas aos problemas da pesquisa.
- Objetivo da interpretação: procurar conferir um sentido mais amplo às respostas encontradas pela pesquisa, estabelecendo a relação entre elas e outros conhecimentos já existentes (DENCKER; DA VIÁ, 2001, p. 170-171).

A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas que tem como objetivo manusear a mensagem (conteúdo e expressão), a leitura das respostas, classificação e destaque para aquelas respostas que se apresentam ligadas ao fenômeno em estudo. Esse conjunto de técnicas pode ser preconizado em três etapas, são elas:

- Pré-análise: fase onde o material é organizado. Será utilizado para a reunião das informações necessárias ao procedimento da entrevista. A leitura geral desses documentos, denominada por Bardin (2002) como "flutuante", permite, inicialmente, a formulação dos objetivos gerais da pesquisa e, principalmente, com o *corpus* de investigação, especificar o campo onde as atenções deverão ser fixadas;
- Descrição analítica: começa junto com a fase inicial do método, mas é nesta fase que o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado, tendo como norte, as hipóteses e o marco teórico da pesquisa. Nessa fase são adotados alguns procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização;
- Interpretação inferencial: a análise iniciada na fase da pré-análise é avigorada. As reflexões, a intuição, com embasamento no corpus, estabelecem relações com a realidade, aprofundando as conexões das idéias levantadas, buscando interpretar o fenômeno para a obtenção de respostas requeridas pela pesquisa (BARDIN, 2002, p.21).

Dentro da análise do conteúdo será utilizado o modelo da análise formal. Para Quivy e Campenhoudt (1992, p. 226), "são as que incidem principalmente sobre as formas e encadeamento do discurso". Dentro desse tipo de análise pode-se priorizar a análise da expressão ou da enunciação. Nessa pesquisa, será seguido o segundo caminho, ou seja, a análise "incide sobre o discurso concebido como um processo cuja dinâmica própria é, em si mesma, reveladora. O investigador está, então, atento a dados como o desenvolvimento geral do discurso, a ordem das suas seqüências, as repetições, as quebras do ritmo, etc" (Id). É na análise de conteúdo que se pretende dar conta da análise das entrevistas.

A análise dos questionários será efetuada da seguinte maneira:

- O questionário A será tabulado levando em consideração que as questões de número um a sete referem-se aos fatores motivacionais, e

as questões de número oito a quatorze referem-se aos fatores higiênicos. Tais fatores são amparados na teoria de Frederick Herzberg, explicitada no capítulo 2 da pesquisa;

- O questionário B será analisado levando-se em consideração a avaliação dos indicadores de desempenho de funcionários. Essa apreciação será verificada com base no percentual de respostas positivas dos questionários preenchidos;
- O questionário C (que já é um instrumento validado por Maximiano, 2000, p. 382) será tabulado de acordo com o sugerido pelo próprio autor (anexo C);
- O questionário D será analisado levando-se em consideração o percentual de respostas positivas dos questionários preenchidos.

3.6 JUSTIFICATIVA DA EMPRESA ESTUDADA

Para a realização da pesquisa, se fazia necessário encontrar uma empresa com expressão em EC, com histórico de educação continuada em sua estrutura, com boa imagem corporativa e que prezasse o bom relacionamento com seus colaboradores. Assim, a escolha da empresa Perdigão S/A para a realização desse estudo deve-se a vários fatores compatíveis com o exposto, que estão demonstrados no quadro 5.

Quadro 5: Ações e prêmios concedidos a empresa Perdigão S/A.

Ano	Ações/Prêmios/Reconhecimento
1996	- A empresa Perdigão S/A lança o "Programa Educacional" cuja meta é possibilitar a todos seus funcionários a conclusão do primeiro grau até o ano de 2000, colocando a educação entre suas prioridades; - Pelo reconhecimento de suas ações voltadas à valorização de seus recursos humanos, a Perdigão S/A recebe o Prêmio SESI de Qualidade de Vida no Trabalho.
1999	- A empresa Perdigão S/A é eleita pela Revista Exame como uma das 50 melhores empresas para se trabalhar. A análise teve como base à opinião dos funcionários.
2000	- Pelo segundo ano consecutivo, a Perdigão S/A é eleita pela Revista Exame como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar; - Paralelamente é escolhida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), como uma das 20 maiores empresas do século.
2003	- A empresa Perdigão S/A é eleita uma das dez empresas modelos em responsabilidade social do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, concedido pela Revista Exame.
2004	- A empresa Perdigão S/A consagrou-se pela terceira vez como uma das 10 empresas modelo em Responsabilidade Social pelo Guia de Boa Cidadania Corporativa, iniciativa da revista Exame em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.
2005	- A Perdigão S/A é apontada pela Revista Expressão, da Editora Expressão, como uma empresa de Excelência em Gestão Social (estágio 4, considerado o mais avançado em gestão social), por meio de uma ampla pesquisa que colheu informações de 99 empresas de grande e médio porte dos três estados da região Sul; - Pela quarta vez, a Perdigão S/A está entre as dez empresas modelo em responsabilidade social do Guia de Boa Cidadania Corporativa, da Revista Exame; - A Perdigão S/A recebe o Prêmio Valor Social 2005, do jornal Valor Econômico, na categoria Grande Prêmio - Voto Popular.

Fonte: Empresa Perdigão S/A.

Após a escolha da empresa, foi necessário escolher um dos programas de EC mantidos pela organização. Para a realização do presente estudo foi selecionado o Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).

A escolha do PQVT deve-se ao fato do mesmo abranger toda a corporação e de que no ano de 2004, durante o 4º Congresso Nacional dos Trabalhadores da Alimentação, promovido pela Confederação Nacional dos Trabalhadores das Indústrias da Alimentação (CONTAC), a Perdigão S/A recebe o prêmio Destaque na

Área Empresarial, pelo PQVT. Após essa premiação o mesmo transformou-se em referência no mercado nacional.

3.7 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Fundada em 1934 na cidade de Videira (antiga Vila das Perdizes), meio-oeste de Santa Catarina, a empresa Perdigão S/A Comércio e Indústria têm sua trajetória associada à história do setor alimentício no país.

A empresa, que se originou de um pequeno armazém de secos e molhados, iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939. Seu *portfólio* é composto de mais de mil itens, destinados para os mercados interno e externo, sob as marcas Perdigão S/A, Chester, *Apreciatta*, Toque de Sabor, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix e Confiança.

Companhia de capital aberto é controlada desde 1994 por um *pool* de fundos de pensão. Sua gestão é totalmente profissionalizada. Foi a primeira empresa brasileira de alimentos a lançar ações (ADRs) na Bolsa de Nova York. Em 2001, fez parte do primeiro grupo de empresas a aderir ao Nível I de Governança Corporativa da Bovespa.

Atualmente, a empresa Perdigão S/A é uma das maiores companhias de alimentos da América Latina, comemorou em 2004 seu 70º aniversário. Durante esse período, a empresa tem contribuído de forma expressiva para o desenvolvimento da economia nacional, para o bom desempenho das exportações e para o fortalecimento da imagem do Brasil no mercado internacional. Hoje está entre as maiores empregadoras do país com mais de 36,5 mil funcionários, mantém parceria com cerca de 5.700 produtores integrados e exporta seus produtos para mais de 100 países.

Com receita líquida de R$ 5,1 bilhões, registrados em 2006, a empresa atua na produção, no abate de aves e suínos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados.

A empresa possui 13 unidades industriais de carnes - localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás - e uma rede de distribuição formada por 16 centros próprios e 13 terceirizados. No exterior, mantém escritórios comerciais na Europa e Oriente Médio e um centro de operações na Holanda.

A Perdigão S/A privilegia investimentos para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde atua e de seus funcionários, por meio de projetos voltados à educação, à saúde e à cultura. Também desenvolve ações direcionadas à preservação do meio ambiente, aperfeiçoando e solidificando suas práticas de empresa-cidadã. Em 2006, aplicou mais de R$ 71 milhões só em benefícios aos empregados e em programas sociais.

Com permanente visão de futuro, a Perdigão S/A gerou na última década um crescimento médio anual de 21% em faturamento, 28% em lucro líquido, 25% em geração de valor e 27% em retorno para os investidores e criou, em média, 2,3 mil empregos ao ano. Segundo dados Nielsen, a Perdigão encerrou o primeiro semestre de 2006 com *market share* de 34,5% em congelados de carnes; 24,5% em industrializados de carnes; 36% em pratos prontos e 34,8% em pizzas congeladas.

3.7.1 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O PQVT é um programa que visa à promoção do bem-estar no ambiente de trabalho e faz parte de programas mais amplos, denominados Qualidade Total Perdigão S/A, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, que por sua vez obedecem aos requisitos estabelecidos por normas nacionais e internacionais.

O objetivo é levar até os colaboradores da empresa Perdigão S/A o conhecimento de ações que visem à melhoria do ambiente de trabalho, desenvolver a consciência em todos os níveis da organização, para se ter comprometimento de todos com vistas à competitividade.

A responsabilidade do PQVT envolve toda a corporação, da diretoria aos colaboradores de chão de fábrica, e segundo o manual do PQVT (2006) é assim distribuída:

- Dos diretores: aprovar a implantação das ações propostas no programa;
- Dos gerentes: assumir a responsabilidade pelo cumprimento das ações contidas no programa;
- Dos supervisores: implantar e acompanhar as ações estabelecidas no programa e monitorar os resultados da área, propondo ações corretivas;
- Do departamento de relações humanas (DRH): facilitar a implantação do presente programa junto às diversas áreas: desenvolver e propiciar alternativas de treinamento e promover a interação dos diversos níveis;
- Do serviço especializado em segurança e medicina do trabalho: assessorar na implantação das ações do programa, bem como monitorar os resultados e propor ações que visem melhorar o desenvolvimento do programa;
- Dos colaboradores: colaborar para que as ações do programa sejam efetivamente implantadas e propor sugestões para o aperfeiçoamento do programa.

A fim de atingir o objetivo proposto pelo PQVT, o quadro 6 ilustra suas ações:

Quadro 6: Ações do PQVT.

Ações do PQVT	Objetivos
1. Ginástica laboral preparatória	Preparar o organismo dos funcionários, para o trabalho, visando o bem estar físico e mental.
2. Ginástica laboral compensatória	Propiciar ao organismo dos funcionários, após, determinado período de trabalho, movimento a musculatura pouco utilizada e relaxamento aos músculos mais utilizados.
3. Pausas	Evitar a fadiga dos grupos musculares, através de pequenas pausas durante a jornada de trabalho.
4. Rodízios	Evitar o stress físico (de determinados grupos musculares) submetido a movimentos repetitivos e enriquecer a jornada de trabalho com a execução de diferentes atividades.
5. Treinamento e orientação	Propiciar desenvolvimento profissional e pessoal e aprimorar o relacionamento interpessoal no local de trabalho.
6. Comitê para estudo de medidas de melhorias de ambiente de trabalho e/ou ergonômicas	Propor e administrar as medidas de melhoria do ambiente de trabalho.
7. Ações psicossociais	Propiciar medidas de melhoria das condições e organização do trabalho, bem como nos relacionamentos.
8. Reabilitação profissional interna	Propiciar alternativas de remanejamento interno, visando o aperfeiçoamento profissional, bem como propiciar alternativas de adaptação, bem estar e conforto nos locais de trabalho.

Fonte: Manual do PQVT, 2005, p. 3.

A empresa Perdigão S/A acredita que com o cumprimento dessas ações trará os seguintes benefícios para seus colaboradores: melhoria da qualidade de vida no trabalho, proteção à saúde do trabalhador, menor absenteísmo, menor rotatividade, maior satisfação no trabalho e maior interação funcionário x empresa.

É possível observar pelo exposto que os objetivos pretendidos com o PQVT estão alicerçados com os princípios da EC, que entre outros fatores, prima pelo alinhamento da EC com os objetivos estratégicos das organizações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise e a discussão dos dados coletados foram divididas da seguinte maneira: o item 4.1 apresenta o perfil da população pesquisada, o item 4.2 apresenta uma análise do objetivo específico de avaliar o reflexo da EC nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, de acordo com a proposta de avaliação dos cinco níveis de Kirkpatrick.

O item 4.3. apresenta uma análise dos indicadores empregados para mensurar o desempenho dos colaboradores.

No item 4.4 é analisado o objetivo específico de identificar o ambiente de trabalho, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

O item 4.5 apresenta o resultado do questionário aplicado para classificar as necessidades dos colaboradores de acordo com a teoria de David McClelland.

4.1 PERFIL

No primeiro momento da pesquisa foi realizado um levantamento do perfil dos respondentes, a fim de conhecer o público pesquisado e porque se entende que são fatores que podem concorrer para influenciar os resultados encontrados. A população pesquisada foi constituída de 72 colaboradores do setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A, unidade Carambeí. A tabela 1 apresenta esses dados.

Tabela 1: Perfil da população pesquisada.

Sexo	
Feminino	25%
Masculino	75%
Idade	
Entre 18 e 25 anos	47%
Entre 26 e 35 anos	27%
Entre 36 e 45 anos	26%
Escolaridade	
Ensino Fundamental	41%
Ensino Médio	53%
Ensino Superior	6%
Tempo de serviço	
Menos de 5 anos	52%
Entre 6 e 10 anos	23%
Entre 11 e 15 anos	15%
16 anos ou mais	10%

Há entre a população, um predomínio de homens (75%) e de indivíduos entre 18 e 25 anos de idade (47%). Quanto ao nível de escolaridade, 41% possuem apenas o ensino fundamental, 53% possuem o ensino médio e 6% tem o ensino superior.

Em relação ao tempo de serviço prestado à empresa, neste setor, a média é de menos de cinco anos (52%), 23% trabalham de seis a dez anos, 15% fazem parte do quadro de funcionários que está na empresa entre 11 e 15 anos e 10% dos colaboradores trabalham na organização a 16 anos ou mais.

Foi possível observar que o maior índice de funcionários com ensino médio está centrado entre aqueles que estão na empresa a menos de cinco anos. Isso pode apontar que a empresa está optando por manter o quadro de funcionários de chão de fábrica com ensino médio e que entende que a educação formal é importante para as atividades exercidas pelos seus colaboradores.

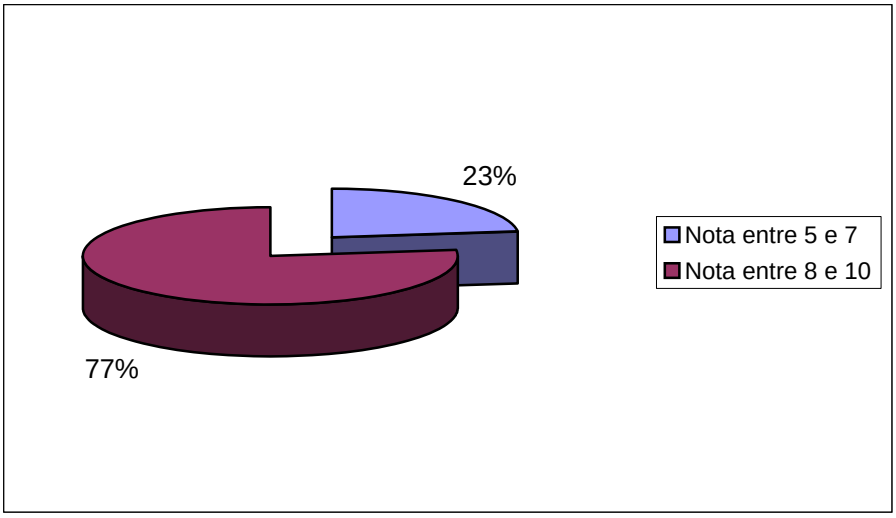
Após traçar o perfil da população, foi aplicado um instrumento de pesquisa para avaliar o PQVT enquanto programa de EC. Esse instrumento visou avaliar se o PQVT está atendendo a necessidade da organização no que tange a EC e engloba a avaliação dos funcionários com vistas ao PQVT e indicadores de GC, tendo como base à proposta de avaliação de Kirkpatrick.

4.2 AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Esse item traz os resultados referentes ao objetivo específico de avaliar o reflexo da EC nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, de acordo com a proposta de avaliação dos cinco níveis de Kirkpatrick.

As notas concedidas ao PQVT estão apresentadas no gráfico 1.

Gráfico 1 - Nota atribuída ao programa de EC.

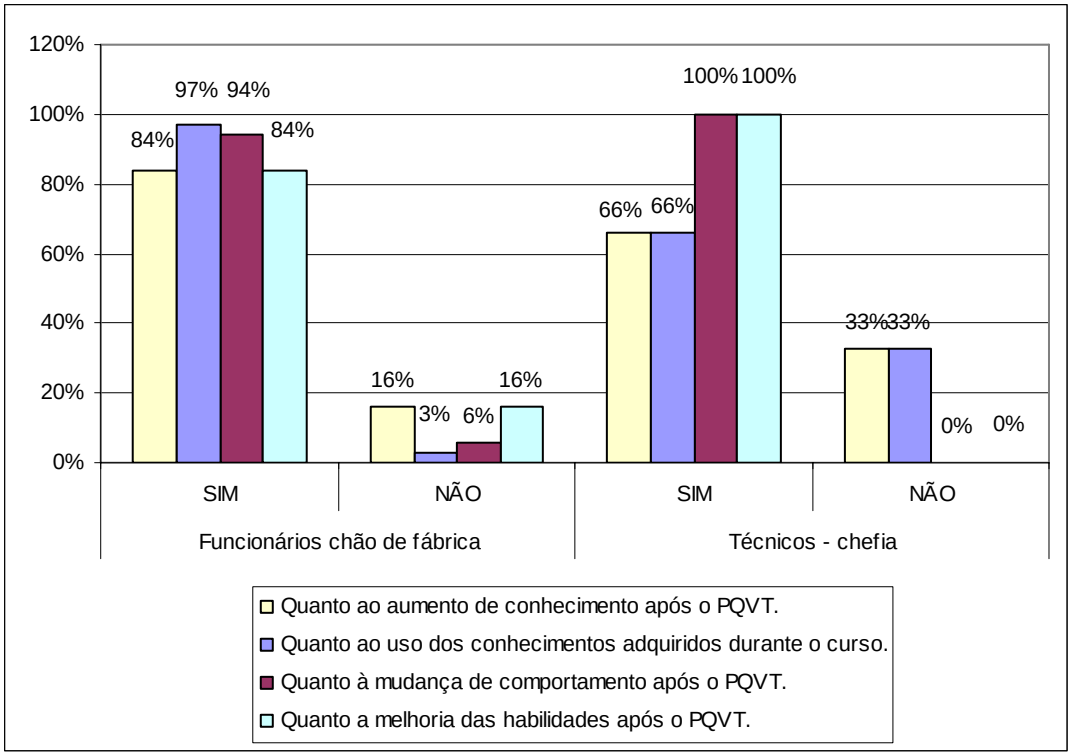


O percentual de nota atribuída entre oito e dez ao PQVT foi de 77%. A maioria dos colaboradores que forneceu essa nota faz parte do grupo que está na empresa a menos de cinco anos e que possui o ensino médio. Pode-se concluir que esse fato deve-se a importância que esses funcionários dão a EC e que entendem fazer parte do capital intelectual da empresa.

Kirkpatrick alerta para a importância desta avaliação, porque um indivíduo que não reage de forma favorável ao curso, ou não “gosta” do programa de EC, muito provavelmente não terá motivação para aprender.

Entretanto observa-se uma pequena diferença percentual entre a opinião dos funcionários de chão de fábrica e a sua chefia imediata, referentes aos indicadores que compuseram essa avaliação, conforme o gráfico 2.

Gráfico 2 - Quanto as variáveis relativas à GC e EC.



Na variável aumento de conhecimento após a realização do PQVT, 84% dos funcionários de chão de fábrica e 66% dos técnicos acreditam que houve aumento de conhecimento após a realização do curso.

No item uso do conhecimento adquirido, 97% dos funcionários acredita que fazem uso do mesmo e 66% dos técnicos afirmam ver os funcionários empregando esses conhecimentos. Essa diferença pode ocorrer devido ao entendimento que funcionários de chão de fábrica e técnicos têm dos termos “conhecimento” e “habilidade”.

Quanto à mudança de comportamento após o PQVT, 94% dos funcionários acreditam ter mudado de comportamento, o percentual de técnicos com essa mesma visão é de 100%. Isso pode ocorrer, entre outros fatores, porque os técnicos têm uma visão geral do processo. Na generalização os técnicos acreditam que quase 100% dos funcionários mudaram de comportamento. Já a visão do colaborador é isolada, diz respeito à opinião sobre ele mesmo.

Pode-se constatar que a diferença de percepção (sobre as variáveis citadas), entre funcionários de chão de fábrica e técnicos ocorre em parte à diferença na formação, idade e tempo de serviço. Todos os técnicos têm curso

superior, o que propicia uma visão diferenciada de mundo, assim como a maioria deles está na faixa de idade acima dos 30 anos e fazem parte do quadro de pessoal da Perdigão S/A a mais de 11 anos.

Vale salientar que a própria visão sobre conhecimento, aquisição e transmissão de conhecimento é potencialmente diferente de acordo com a formação e idade de cada indivíduo.

As entrevistas realizadas com os técnicos apuraram que os mesmos valorizam o PQVT e acreditam que o programa de EC contribui para a formação e otimização das habilidades de seus funcionários, o que se pode observar pela fala do entrevistado T3:

> Os motivos preponderantes que levaram a empresa a oferecer o PQVT foram às doenças ocupacionais, os acidentes de trabalho e principalmente a busca pela saúde e o bem estar dos trabalhadores, uma vez que as tarefas desenvolvidas são consideradas repetitivas e monótonas, podendo levar o trabalhador à perda na qualidade de vida na empresa. Além destes fatores, a empresa percebeu que a implantação do programa possibilitava ganhos no desenvolvimento de produtos com valor humano agregado. Funcionários satisfeitos, alegres ou felizes produzem com mais qualidade e os resultados são percebidos. O PQVT contribui para maior satisfação dos funcionários em relação ao seu trabalho, proporcionando novos horizontes e novas idéias para que as tarefas e operações sejam realizadas da melhor forma possível, otimizando os processos e possibilitando vantagem competitiva.

Para o técnico T2, “com certeza os funcionários adquiriram muito mais conhecimento, proporcionando uma melhora em seu comportamento profissional e pessoal, o que reflete positivamente nos resultados da empresa”.

No que se refere às habilidades individuais x competências organizacionais, o técnico T1 afirma que:

> O programa tem dois momentos distintos, que podem estar voltados a habilidades individuais, como também a competências organizacionais. Num primeiro momento, quando o assunto é ginástica laboral, o programa é voltado para habilidades individuais, contudo, quando se trata do rodízio de funções, este tem vínculo com a competência organizacional, uma vez que, as pessoas passam a desenvolver outras competências que ajudam no crescimento individual, mas que são fundamentais para companhia no que tange aspectos relacionados à busca da ISO 9001 e a flexibilização das tarefas, o que possibilita um dinamismo interno dentro dos setores.

> Outras ações constituintes do PQVT, como os Comitês Operacionais, que proporcionam a empresa à oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos dos funcionários nas ações de melhorias no ambiente do trabalho, são considerados como competência organizacional, pois demanda o envolvimento de níveis hierárquicos distintos.

Com base nesses depoimentos, pode-se afirmar que os técnicos acreditam que o PQVT traz melhoras significativas (conforme será visto no próximo item, que trata dos indicadores para mensurar desempenho de funcionários) enquanto programa de EC.

4.3 INDICADORES

Após constatar se houve mudança de desempenho dos colaboradores com a EC, é possível questionar de que forma a organização se beneficiou com essas mudanças. Neste contexto, as alterações no desempenho do colaborador podem traduzir-se em benefícios, como aumento de rendimento, economia de tempo, abstenção de erro e melhora da qualidade.

O resultado do questionário aplicado aos técnicos, que visou apurar o percentual de melhora nos indicadores de desempenho de trabalhadores está representado na tabela 2.

Tabela 2: Indicadores de desempenho.

INDICADORES		Após a implantação do PQVT houve melhora nesses indicadores?	
	AUMENTO DE RENDIMENTOS	**SIM**	**NÃO**
1.	Produtos/serviços produzidos	100%	0%
2.	Processos concluídos	100%	0%
3.	Trabalho em carteira	66,6%	33,3%
	ECONOMIAS DE TEMPO	**SIM**	**NÃO**
4.	Tempo não produtivo	66,6%	33,3%
5.	Licença para tratamento de saúde e/ou atrasos	66,6%	33,3%
6.	Horas extras	33,3%	66,6%
7.	Tempo de adaptação de novos funcionários	100%	0%
8.	Parada de equipamentos	66,6%	33,3%
	MELHORA DA QUALIDADE	**SIM**	**NÃO**
9.	Resultados positivos versus negativos de auditorias e inspeções externas	100%	0%
10.	Retrabalho requerido	100%	0%
11.	Soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos	100%	0%
12.	Envolvimento do funcionário na tomada de decisões	66,6%	33,3%
13.	Estado de espírito/motivação do colaborador	66,6%	33,3%
	REDUÇÃO DE ERRO	**SIM**	**NÃO**
14.	Erros	66,6%	33,3%
15.	Problemas de segurança	66,6%	33,3%
16.	Acidentes	66,6%	33,3%
17.	Violações de regras e procedimentos	66,6%	33,3%

Os indicadores foram divididos em quatro grupos, sendo que a melhor avaliação foi no item aumento de rendimentos, seguido de melhora na qualidade, redução de erro e por último a economia de tempo.

A entrevista realizada com o responsável pelo PQVT no setor apresenta uma possível causa para esse resultado. O mesmo afirma que a empresa avalia o colaborador com vistas ao PQVT. Esse processo de avaliação do programa visa atender as necessidades de melhorias nos ambientes de trabalho, assim como a melhoria contínua do programa de ginástica laboral que exige a participação de todos no processo.

O técnico T2 complementa que:

> O processo de avaliação consiste em reuniões realizadas mensalmente com uma equipe formada por educador físico, gerente de produção, supervisores de setor e de manutenção, médico do trabalho, psicóloga e engenheiro de segurança, onde são apresentadas as melhorias realizadas no mês, as pendências, e o que deverá ser realizado no mês seguinte. Nesta reunião são apresentados também os resultados do sistema de avaliação do programa de ginástica laboral, rodízio de função e pausas, sendo este programa avaliado por pessoas treinadas dentro da fábrica.

As avaliações da ginástica laboral, pausas e rodízios de função ocorrem através de uma planilha onde são avaliadas as participações dos funcionários, a execução dos movimentos realizados na ginástica laboral, presença das chefias e incentivo ao rodízio de atividades e pausas.

O profissional responsável pelo PQVT no setor, ainda afirma que:

> Tenho plena certeza de que os melhores critérios estão relacionados ao índice de absenteísmo, rotatividade, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho que são menores do que antes da implantação do programa. Apesar de sermos uma companhia, que tem um dos melhores programas voltados à saúde do trabalhador, lacunas devem existir, porque se não houvesse, teríamos menos de 1% de casos em todos os aspectos citados anteriormente, contudo acredito que para o presente momento estamos no caminho certo e percebo que muitas melhorias podem ser realizadas com o intuito de atingirmos o ideal.

Para o entrevistado é possível perceber claramente a relação entre a mensuração dos resultados do PQVT e a mensuração dos resultados organizacionais, ele afirma que a empresa está num patamar acima do intermediário, em partes graças ao programa PQVT que ajuda a manter o funcionário na empresa e possibilita ao mesmo autodesenvolvimento em todos os aspectos.

A próxima etapa da coleta de dados consistiu em um questionário que visou atingir o objetivo específico de identificar o ambiente de trabalho, no setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A, de acordo com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (fatores higiênicos e fatores motivacionais).

4.4 AMBIENTE MOTIVACIONAL E HIGIÊNICO

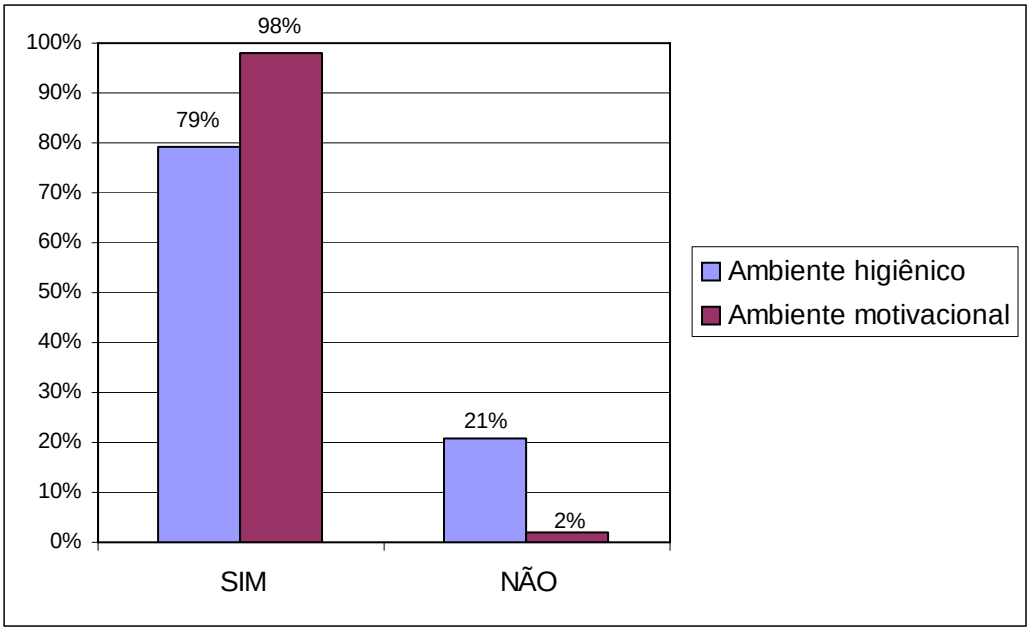
Nesse item foram analisados os fatores que podem motivar os funcionários, assim como aqueles que apenas possibilitam ao funcionário não ficarem desmotivados.

A teoria dos dois fatores proposta por Herzberg afirma que os momentos em que as pessoas sentem-se bem com o trabalho são significativamente diferentes daquelas em que se sentem mal.

Tendo por base a literatura, verifica-se que algumas características estão consistentemente relacionadas com a satisfação com o trabalho, como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento, enquanto outras estão relacionadas com a insatisfação (esses aspectos insatisfatórios dizem respeito mais ao contexto de trabalho, ou seja, as condições dentro da qual o trabalho é realizado), como administração da organização, supervisão, relacionamento, condições de trabalho, salário, colegas, *status* e segurança.

O resultado do questionário aplicado trouxe perspectivas positivas a respeito da motivação dos trabalhadores desse setor, pois 98% dos trabalhadores vêem seu ambiente de trabalho como motivacional e 79% identificam fatores que caracterizam o ambiente como higiênico, como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Classificação do ambiente de trabalho



Para Maximiano (2000), a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer a pessoa sentir-se satisfeita com o

trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições em que o trabalho é realizado.

Os indicadores empregados para realizar essa análise foram divididos nas seguintes categorias: realização, reconhecimento e responsabilidade, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3: Fatores motivacionais

	Fatores Motivacionais	Concordo	Não concordo
1.	Gosto do trabalho que realizo	96%	4%
2.	No meu setor, os conhecimentos que adquiro são aplicados no trabalho.	94%	6%
3.	Recebo incentivo e elogios pela qualidade do meu trabalho.	66%	34%
4.	Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo.	93%	7%
5.	Meu chefe imediato me informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.	76%	24%
6.	Participo da negociação de metas, do acompanhamento e avaliação dos resultados do meu setor.	57%	43%
7.	Meu chefe imediato me delega autoridade necessária para realização das tarefas.	76%	24%

- Realização: aplicar em seu local de trabalho os conhecimentos adquiridos na EC, gostar do trabalho realizado;
- Reconhecimento: receber incentivo e elogios pela qualidade do trabalho realizado, ter conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que é realizada;
- Responsabilidade: receber *feedback* sobre a contribuição dada para o resultado do setor, participar da negociação de metas e avaliações de resultados.

Para o Técnico T3: “Geralmente as pessoas sentem-se bem em compartilhar seu sucesso com familiares e colegas, por isso recomenda-se que nas reuniões de grupo exista um espaço para celebrar as vitórias e as conquistas individuais”. A empresa acredita que a resposta que o funcionário pode dar a empresa que valoriza sua força de trabalho é o compromisso, satisfação, qualidade e bom relacionamento interpessoal.

Na tabela 4 aparecem os fatores higiênicos que foram divididos de acordo com as seguintes categorias: status, dinheiro, segurança e condições de trabalho.

Tabela 4: Fatores higiênicos

	Fatores higiênicos	Concordo	Não concordo
1.	Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento na empresa Perdigão S/A.	63%	37%
2.	Tenho informações sobre riscos existentes em meu local de trabalho e as medidas de proteção que devo adotar.	90%	10%
3.	Os benefícios supletivos da empresa (educação, lazer, previdenciário e outros) atendem às minhas necessidades.	65%	35%
4.	No meu setor as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.	79%	21%
5.	As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias.	65%	35%
6.	Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.	77%	23%
7.	Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades do meu trabalho.	69%	31%

- Status: ter oportunidade de treinamento e crescimento profissional;
- Dinheiro: receber rendimentos compatíveis com o mercado de trabalho e com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho realizado;
- Segurança: obter informações necessárias para a prevenção de acidentes no local de trabalho;
- Condições de trabalho: engloba os benefícios adicionais que atendem as necessidades dos funcionários, como trabalhar em um ambiente de trabalho onde as pessoas se relacionem amigavelmente e ter boas condições ambientais como boa temperatura, bom nível de ruídos etc.

Segundo o técnico T1:

> Para a Perdigão, os empregados são o que ela tem de mais valioso e isso se comprova na prática, não é apenas filosofia da empresa, não fica só no papel não, ela vive isso. O funcionário aqui sabe que seu talento é valorizado e reconhecido, isso é uma política de compromisso pela qualidade da Perdigão e ela acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado.

O técnico T2 complementa quando afirma que

> O maior segredo da empresa é o slogan conhecido por todos como “nosso maior segredo é você” fazendo alusão ao consumidor ou ao cliente. Como a empresa tem um trabalho voltado tanto para clientes externos (consumidores) como clientes internos (funcionários) a empresa busca oferecer ao cliente interno todas as condições para

> que os produtos e serviços sejam de mais qualidade e valor agregado possível. Assim o PQVT contribui.

Os benefícios que existem, como plano de saúde e cesta básica, estende-se para a família do colaborador. A empresa acredita que o empregado crescendo a empresa cresce também.

Pode-se observar que a administração da Perdigão S/A está voltada para a qualidade de vida e elevação e manutenção do bom clima interno do ambiente de trabalho, eliminando fatores classificados como não higiênicos e otimizando os fatores motivacionais.

4.5 ANÁLISE DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

O objetivo específico de classificar os funcionários de acordo com suas necessidades (realização, poder e afiliação) está relacionado à ligação necessária entre os traços de personalidade e as características do comportamento motivacional dos indivíduos. Assim, pode-se supor que características intrínsecas de cada indivíduo determinam orientações comportamentais que lhes são próprias.

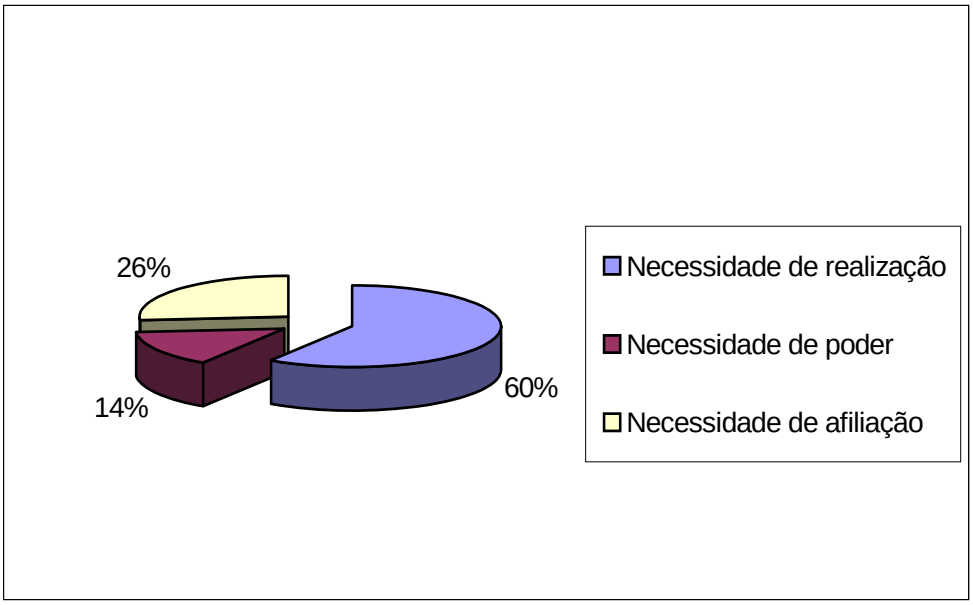
Para McClelland, os indivíduos podem ser agrupados de acordo com três necessidades:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- Necessidade de poder: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente;
- Necessidade da associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

A fim de atingir esse objetivo foi aplicado um questionário (a todos os colaboradores do setor, funcionários de chão de fábrica e técnicos) para classificar essas necessidades. O instrumento de pesquisa utilizado foi validado por Maximiano (2000). Um primeiro resultado consiste nos escores médios das três necessidades

que as pessoas têm, de acordo com a teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, como mostra o gráfico 4.

Gráfico 4 - Classificação das necessidades do colaborador.



A dimensão mais forte presente nos colaboradores do setor de evisceração de suínos da empresa Perdigão S/A é a necessidade de realização (60%), ou seja, indivíduos que necessitam realizar a si mesmos. A seguir aparece a necessidade de afiliação (26%), e em menor escala aparece à necessidade de poder, com apenas 14%.

A necessidade de realização, para Chiavenato (1994), é relacionada com o desejo que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Esse desejo geralmente se expressa através da tendência do indivíduo tentar ser tudo aquilo que acredita que pode ser.

Para Maximiano (2000), os indivíduos estão em um contínuo desenvolvimento, buscando progredir ao longo das necessidades, atendendo uma após outra, orientando-se para a realização. Esse princípio reforça a idéia de que a realização não é uma necessidade em si, nem é uma necessidade definitiva. A realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação e como atendimento a qualquer tipo de necessidade, dependendo de cada pessoa.

Segundo autores como Chiavenato (1994), Maximiano (2000), Robbins (2002) e Megginson; Mosley; Pietri (1998), baseados em estudos de McClelland, a necessidade de realização é a particularidade que àquelas pessoas que fazem à diferença têm, e é, portanto, o perfil de trabalhador que as empresas modernas procuram.

Os estudos mostram que as pessoas que tem necessidade de realização parecem ter uma “inclinação” natural para o sucesso. McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, nas quais possam receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e também para poder estabelecer metas (moderadamente) desafiadoras.

É interessante verificar que foi possível encontrar colaboradores que combinam as três necessidades de formas praticamente iguais, assim como colaboradores que combinam apenas duas necessidades com maior intensidade.

Analisando as três dimensões das necessidades adquiridas e as respostas fornecidas nos questionários, pode-se concluir que as necessidades de realização, poder e afiliação não são antagônicos, e que podem co-existir com harmonia, em combinações e graus diferentes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o impacto da EC no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí. Para tanto foram empregados simultaneamente quatro instrumentos de avaliação, a saber, classificação das necessidades e ambiente higiênico x motivacional (que tratam diretamente da motivação, que é o fator que determina o desempenho de um indivíduo), avaliação da EC pelos colaboradores e análise dos indicadores de desempenho de funcionários após a realização da EC.

Esses instrumentos utilizados em conjunto possibilitaram que os resultados obtidos sejam os mais realistas possíveis, o que não seria permitido se fosse empregado um instrumento focalizando apenas uma das faces do processo.

O objetivo específico de classificar as necessidades de cada colaborador (realização, poder e afiliação) identificou as diferenças individuais em termos dos estilos de comportamento motivacional.

Concluiu-se que essas necessidades nos percentuais encontrados, 60% necessidade de realização, 26% necessidade de afiliação e 14% necessidade de poder, age como integrante da personalidade de cada um, atuando diretamente na motivação e conseqüentemente na otimização do desempenho profissional do colaborador.

Em relação ao objetivo específico, de avaliar o reflexo da EC nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores, de acordo com a proposta dos cinco níveis de Kirkpatrick, conclui-se que o reflexo é positivo, pois 97% dos participantes afirmam ter mudado seu comportamento após a participação no PQVT. A melhoria das habilidades profissionais também foi apontada por 92% dos participantes.

A melhora nessas variáveis após o PQVT, propicia aos funcionários de chão de fábrica um melhor foco no trabalho, assim como otimizam os demais indicadores, como aumento de rendimentos, redução de erros, economia de tempo e melhora da qualidade.

Convém ressaltar que nesta pesquisa a teoria dos cinco Níveis de Donald Kirkpatrick foi aplicada até o nível quatro. Porém, em função das chefias afirmarem

que houve aumento de produtividade e conseqüente aumento nos lucros após o PQVT, é possível afirmar que o ROI (nível cinco) foi positivo.

A partir da análise dos dados, onde 60% dos colaboradores têm necessidade de realização, aliado ao fato de 98% dos colaboradores classificarem seu ambiente de trabalho como motivacional e a constatação de aumento significativo nos indicadores sugeridos, é correto afirmar que a EC da empresa Perdigão S/A é empregada de maneira eficaz, uma vez que, pelo que foi observado, ensina seus colaboradores a pensar em termos de conquistas, vitórias e sucessos, ajudando-os a agir de maneira realizadora.

Embora seja coerente afirmar que o impacto da EC através do PQVT nas atividades profissionais dos seus participantes é positivo, não é possível afirmar que todas as alterações observadas neste desempenho sejam atribuídas apenas à participação no programa avaliado. O fato de haverem existido mudanças de comportamento após o PQVT, não quer dizer que essas tenham sido produzidas exclusivamente em função do mesmo, pois existem outros programas que compõem a EC da empresa pesquisada e que podem influenciar os resultados encontrados.

É fato, porém, que o acesso ao conhecimento e a ênfase dada à importância do exercício constante dos comportamentos abordados, proporciona ao colaborador uma reflexão sobre a necessidade de estar atento à forma de agir e pensar, percebendo novos paradigmas para o desempenho de suas atividades profissionais.

Em função do exposto é correto afirmar que o impacto da EC no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí, é positivo e que efetivamente contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Em linhas gerais é possível afirmar que a EC na empresa pesquisada cumpre seu papel de alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização.

Não foi realizada, até a presente data, nenhuma avaliação dessa natureza da EC na empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí, que possibilite um termo comparativo com o presente estudo. Os resultados obtidos sinalizam que somente com uma avaliação sistemática da EC, será possível obter o *feedback* apropriado para que este consiga manter os padrões de qualidade e responder as mudanças constantes que se apresentam no atual cenário globalizado.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros propõem-se:

- Elaborar um instrumento de pesquisa único, que seja capaz de dar conta de analisar o impacto da EC em outras organizações;
- Ampliar o presente estudo com o emprego de estudos de casos múltiplos, que visem uma ampla relação entre aprendizagem e resultados organizacionais;
- Desenvolver uma ferramenta que envolva um número maior de indicadores, a serem explorados mais detalhadamente, com vistas ao seu constante aperfeiçoamento;
- Propor um instrumento que faça a adequação das necessidades da organização (competências organizacionais) as necessidades do colaborador (competências individuais) através da EC.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.

CARVALHO, H. G. de. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa:** proposta e um modelo. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CASTRO, A. P. Validação e avaliação do treinamento. *In:* BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, A. **Educação corporativa:** um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DENCKER, A. de F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas:** com ênfase em comunicação. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. **California Management Review**, v. 41, n.2, Winter; p.79-94, 1999.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FRANCISCO, A. C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado:** o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KIRKPATRICK, D. **Evaluating Training Programs:** the four levels. New York: McGraw-Hill Inc., 1998.

_____. **Transformando Conhecimento em Comportamento** *in* American Society for Training and Development – ASTD 2005. Disponível em www.astdportugal.com/ último acesso em 17 de março de 2007.

KOULOPOULOS, T. M. **The Workflow Imperative**: building real world business solutions. New York: John Wiley Trade, 1995.

KREINER, K. Tacit knowledge management**:** the role of artifacts. **Journal of Knowledge Management**. v. 6, n. 2, p. 112-123, 2002. Disponível em http://www.emeraldinsight.com/1367-3270.htm. Acesso em 08 de março de 2007.

KROGH, G. von; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber:** manual de metodologia da pesquisa de ciências humanas. São Paulo: Artmed, 1999.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Metodologia do trabalho cientifico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C. e PIETRI, P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERDIGÃO S/A. Disponível em www.perdigao.com.br. Acesso em 04 de fevereiro de 2007.

_____. **Manual do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho**. Perdigão S/A, 2005.

PIAGET, J. **Psicologia e Pedagogia**. 9. ed. São Paulo: Forense Universitária, 2003.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradativa, 1992.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9ª. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SNELL, S.; BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus.1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis. v. 4. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Campanhia, 2005.

APÊNDICE A - ENTREVISTA A

Protocolo para entrevista sobre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

I. Dados de identificação

Função: Técnico
Nome:
Idade:
Tempo de casa:
Escolaridade:
Entrevistado número:
Data:

II. Dados específicos

1) Dê uma nota de 1 a 10 para o PQVT.

2) Você vê seus funcionários utilizando os conhecimentos adquiridos no PQVT em seu local de trabalho? Como?

3) O comportamento de seus funcionários, no local de trabalho, mudou após o PQVT? Cite um exemplo.

4) Houve um aumento de conhecimento, de seus funcionários, após o PQVT? Exemplifique.

5) Você percebeu melhoria das habilidades dos funcionários, que sejam decorrentes da realização do PQVT? No caso da resposta ser afirmativa, justifique.

6) Após o PQVT houve melhora significativa na satisfação dos funcionários e no ganho de tempo para execução das tarefas? Cite um exemplo.

7) Houve redução de acidentes e redução de rotatividade de funcionários, após o PQVT? Quais foram os indicadores empregados para quantificar essa redução?

8) Cite um exemplo prático em que um de seus funcionários empregou os conhecimentos adquiridos no PQVT?

9) Em que o PQVT contribui para a formação de seus funcionários? Você acha que proporcionou a aquisição de novos conhecimentos? Comente.

10) Algo mais a acrescentar?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO A

Protocolo para questionário sobre Desempenho do colaborador, Teoria dos Dois Fatores.

Prezado (a) Colaborador (a),

Leia atentamente as questões e marque um X na alternativa que melhor exprime sua opinião.

Sua colaboração é muito importante para a conclusão desse trabalho. Obrigada.

Questões	Concordo	Não concordo
1. Gosto do trabalho que realizo.		
2. No meu setor, os conhecimentos que adquiro são aplicados no trabalho.		
3. Recebo incentivo e elogios pela qualidade do meu trabalho.		
4. Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo.		
5. Meu chefe imediato me informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.		
6. Participo da negociação de metas, do acompanhamento e avaliação dos resultados do meu setor.		
7. Meu chefe imediato me delega autoridade necessária para realização das tarefas.		
8. Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Perdigão S/A.		
9. Tenho informações sobre riscos existentes em meu local de trabalho e as medidas de proteção que devo adotar.		
10. Os benefícios supletivos da empresa (educação, lazer e previdenciário) atendem às minhas necessidades.		
11. No meu setor as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.		
12. As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias.		
13. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.		
14. Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades do meu trabalho.		

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO D

Protocolo para questionário sobre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento

I. Dados de identificação

Função: Colaborador
Nome:
Idade:
Tempo de casa:
Escolaridade:
Data:

Prezado (a) Colaborador (a),

Leia atentamente as questões e marque um X na alternativa que melhor exprime sua opinião.

Sua colaboração é muito importante para a conclusão desse trabalho. Obrigada.

II. Dados específicos

1) Dê uma nota de 1 a 10 para o programa PQVT.
   _____

2) Você pretende utilizar os conhecimentos adquiridos durante o curso?
   ( ) sim ( ) não

3) Seu comportamento frente aos problemas mudou após o PQVT?
   ( ) sim ( ) não

4) Houve um aumento significativo de conhecimento após o PQVT?
   ( ) sim ( ) não

5) Houve melhoria das habilidades que sejam decorrentes da realização do curso?
   ( ) sim ( ) não

6) O PQVT contribuiu para sua formação?
   ( ) sim ( ) não

7) Proporcionou a aquisição de novos conhecimentos?
   ( ) sim ( ) não

APÊNDICE D - ENTREVISTA B

Protocolo para entrevista sobre Educação Corporativa e Desempenho do Colaborador

I. Dados de identificação

Função: Responsável pelo PQVT
Nome:
Idade:
Tempo de casa:
Escolaridade:
Entrevistado número:
Data:

II.Dados específicos

1. Faça uma breve descrição e histórico do processo de implantação e funcionamento da Educação Corporativa na empresa.
2. O PQVT está direcionado a que público da empresa?
3. O programa PQVT é voltado às habilidades individuais ou as competências organizacionais? Justifique.
4. Quais os motivos que levaram a empresa a oferecer o PQVT?
5. Além do PQVT a empresa oferece outros programas de EC? Quais?
6. A empresa avalia o colaborador com vistas no PQVT? Se afirmativo, como?
7. Descreva a forma através da qual são avaliados os resultados do PQVT da empresa (antes, durante e após). Cite alguns critérios (“o que medir?”) e indicadores (“como medir?”) que sua empresa já utiliza para avaliação.
8. Quais são, na sua opinião, os melhores critérios para avaliar os resultados do PQVT do ponto de vista empresarial? Na sua empresa, o Sr. vê alguma lacuna neste sentido?
9. Pode-se perceber claramente a relação entre a mensuração dos resultados do PQVT e a mensuração dos resultados organizacionais? O Sr. percebe esses resultados na prática?
10. Qual a relação entre o PQVT e a estratégia da empresa?
11. Algo mais a acrescentar?

ANEXO A – QUESTIONÁRIO B

Protocolo para questionário sobre Indicadores de Desempenho do colaborador[1]

Prezado Técnico,

Leia atentamente as questões e marque um X na alternativa que melhor exprime a realidade do seu setor.

Sua colaboração é muito importante para a conclusão desse trabalho. Obrigada.

	INDICADORES	Após a implantação do PQVT houve melhora nesses indicadores?	
	AUMENTO DE RENDIMENTOS	**SIM**	**NÃO**
1.	Produtos/serviços produzidos		
2.	Processos concluídos		
3.	Trabalho em carteira		
	ECONOMIAS DE TEMPO	**SIM**	**NÃO**
4.	Tempo não-produtivo		
5.	Licença para tratamento de saúde e/ou atrasos		
6.	Horas extras		
7.	Tempo de adaptação de novos funcionários		
8.	Parada de equipamentos		
	MELHORA DA QUALIDADE	**SIM**	**NÃO**
9.	Resultados positivos *versus* negativos de auditorias e inspeções externas		
10.	Retrabalho requerido		
11.	Soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos		
12.	Envolvimento do funcionário na tomada de decisões		
13.	Estado de espírito/motivação do colaborador		
	REDUÇÃO DE ERRO	**SIM**	**NÃO**
14.	Erros		
15.	Problemas de segurança		
16.	Acidentes		
17.	Violações de regras/procedimentos		

[1] Elaborado a partir de Castro *in* Boog (2001, p. 60).

ANEXO B - QUESTIONÁRIO C

Protocolo para questionário sobre Desempenho do Colaborador – Hierarquia das Necessidades[2]

Prezado (a) Colaborador (a),

Leia atentamente as questões e marque um "X" no número que melhor exprime sua opinião. Responda pensando em seu trabalho atual e em sua experiência anterior.

Sua colaboração é muito importante para a conclusão desse trabalho. Obrigada.

Questões		Concordo				Discordo
		1	2	3	4	5
1	Sempre tento melhorar meu desempenho no trabalho.					
2	Gosto de concorrer e vencer.					
3	Estou sempre conversando a respeito de assuntos que não são do trabalho.					
4	Gosto de enfrentar desafios.					
5	Gosto de assumir responsabilidades.					
6	Para mim, é importante ser apreciado por outras pessoas.					
7	Gosto de saber como está meu desempenho quando trabalho.					
8	Costumo enfrentar as pessoas que fazem coisas das quais não gosto.					
9	Tenho a tendência de ficar amigo das pessoas com quem trabalho.					
10	Gosto de definir e realizar objetivos factíveis.					
11	Gosto de influenciar outras pessoas para que façam as coisas de meu modo.					
12	Gosto de pertencer a grupos e organizações.					
13	Para mim, é motivo de satisfação terminar uma tarefa difícil.					
14	Estou sempre me esforçando para controlar minha vida e o que pode afetá-la.					
15	Gosto mais de trabalhar com outros do que sozinho.					

[2] Teste: Quais são suas motivações? Extraído de Maximiano, 2000; p. 382.

ANEXO C - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO C

Desempenho do Colaborador – Hierarquia das Necessidades[3]

Questões		Discordo				Concordo
		1	2	3	4	5
1	Sempre tento melhorar meu desempenho no trabalho.					
2	Gosto de concorrer e vencer.					
3	Estou sempre conversando a respeito de assuntos que não são do trabalho.					
4	Gosto de enfrentar desafios.					
5	Gosto de assumir responsabilidades.					
6	Para mim, é importante ser apreciado por outras pessoas.					
7	Gosto de saber como está meu desempenho quando trabalho.					
8	Costumo enfrentar as pessoas que fazem coisas das quais não gosto.					
9	Tenho a tendência de ficar amigo das pessoas com quem trabalho.					
10	Gosto de definir e realizar objetivos factíveis.					
11	Gosto de influenciar outras pessoas para que façam as coisas de meu modo.					
12	Gosto de pertencer a grupos e organizações.					
13	Para mim, é motivo de satisfação terminar uma tarefa difícil.					
14	Estou sempre me esforçando para controlar minha vida e o que pode afetá-la.					
15	Gosto mais de trabalhar com outros do que sozinho.					

Os resultados obtidos em cada um dos questionários respondidos pelos colaboradores foram transferidos para a tabela abaixo. A soma entre cada coluna (entre 5 e 25) indica a distribuição de suas ênfases entre três tipos de necessidades: realização, poder e afiliação.

REALIZAÇÃO	PODER	AFILIAÇÃO
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15

[3] Teste: Quais são suas motivações? Extraído de Maximiano, 2000, p. 382.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo