

JAMILE MAIA BRAIDE

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA *TRAINEE* PARA O PROCESSO DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA
DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Área de Concentração

Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos

Orientador

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JAMILE MAIA BRAIDE

AS CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA TRAINEE PARA O PROCESSO DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE
ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre,
na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovação em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Augusto César de Aquino Cabral
Prof. Orientador, Dr.

Prof (a). Lydia Maria Pinto Brito, Dra

Prof (a). Maria Vilma Coelho Moreira Faria, Dra

Ao meu amado pai, homem de honra, exemplo de amor e sensibilidade.

À minha querida mãe, Maria Cleide (*in memoriam*), mulher guerreira, que me ensinou, através do exemplo, a ser forte e acreditar na vida, sem desistir dela.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pelo seu imensurável amor, minha fonte de inspiração e perseverança. E pela graça concedida na participação do curso de Mestrado e conclusão da dissertação.

A meu pai, homem de honra, que me ensinou a ética, a honestidade, o respeito, a perseverança, e sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida, momentos de lutas, infortúnios, tristezas, alegrias e vitórias.

Ao meu orientador e coordenador do curso de Mestrado, Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, exemplo de inteligência, disciplina e ética. Meu reconhecimento e gratidão, por seus preceitos, paciência e colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu irmão Munzer Braide, pelo modelo de inteligência e caráter, amor e amizade.

Aos meus líderes espirituais, Expedito Lopes e Gláucia Batista, pelo apoio, incentivo e companheirismo.

À minha amiga Flaviane Negreiros, pelo seu companheirismo, amizade fiel e exemplo de pessoa humana.

Aos diretores da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece, pelo apoio e assistência na realização deste trabalho.

À minha secretária Fátima do Carmo, que me auxilia no cumprimento das diversas e constantes atividades de minha vida.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura unificante de Crossan	31
Quadro 2: Seqüência contínua das Orientações para Aprendizagem	50
Quadro 3: Características das empresas que comprovam a gestão do conhecimento	65
Quadro 4: Diferenças entre os métodos quantitativo e qualitativo	69
Quadro 5: Quantidades totais do universo e amostra da pesquisa realizada	72
Quadro 6: Relação entre os instrumentos de coleta de dados e grupos de pesquisa.....	75
Quadro 7: Participação acionária na CAGECE em 2005	87
Quadro 8: Números da CAGECE – Dezembro de 2005	96
Quadro 9: Quadro de pessoal da companhia	103
Quadro 10: Indicadores de pessoal da companhia	104
Quadro 11: Perfil de escolaridade da companhia	104
Quadro 12: Indicadores dos terceiros.....	104
Quadro 13: Perfil de escolaridade dos terceiros.....	105
Quadro 14: Perspectivas do planejamento estratégico	109
Quadro 15: Cargo x nível de escolaridade	118
Quadro 16: Cargos do concurso x cargos do PCR	118
Quadro 17: Caracterização dos respondentes do Grupo I.....	127
Quadro 18: Caracterização dos respondentes da entrevista semi-estruturada - Grupo II e III.....	137
Quadro 19: Resumo das entrevistas da fase de aquisição – Grupo I.....	139
Quadro 20: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de aquisição - Grupo II.....	151
Quadro 21: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de aquisição - Grupo III.....	152
Quadro 22: Resumo das entrevistas da fase de disseminação – Grupo I.....	155
Quadro 23: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de disseminação - Grupo II.....	163
Quadro 24: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de disseminação - Grupo III.....	163
Quadro 25: Resumo das entrevistas da fase de utilização – Grupo I.....	166

Quadro 26: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de utilização - Grupo II.....	172
Quadro 27: Somatório da síntese dos percentuais de respostas da fase de utilização - Grupo III.....	172
Quadro 28: Resumo das entrevistas de todas as fases – Grupo I.....	175
Quadro 29: Somatório da síntese dos percentuais de respostas em todas as fases - Grupo II.....	181
Quadro 30: Somatório da síntese dos percentuais de respostas em todas as fases – Grupo III.....	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os elementos do ciclo de aprendizagem	49
Figura 2: Processo de transferência de conhecimento	63
Figura 3: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões da entrevista e os objetivos da pesquisa	76
Figura 4: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões do questionário e os objetivos da pesquisa	78
Figura 5: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões do questionário e os objetivos da pesquisa	80
Figura 6: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões da entrevista e os objetivos da pesquisa	82
Figura 7: Unidades de Negócio da Capital	88
Figura 8: Estrutura das Unidades de Negócio da Capital	89
Figura 9: Estrutura do Conselho de Administração	89
Figura 10: Modelo de Relacionamento da Empresa	90
Figura 11: Grupos de <i>Trainees</i>	117
Figura 12: Etapas do Programa de <i>Trainees</i>	120
Figura 13: Visão Geral das Etapas III e IV	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tempo de Experiência na Empresa	127
Gráfico 2: Tempo de Experiência no Cargo	128
Gráfico 3: Sexo	128
Gráfico 4: Nível de Escolaridade	129
Gráfico 5: Pós-graduação	129
Gráfico 6: Faixa Etária	130
Gráfico 7: Cargo	131
Gráfico 8: Função	131
Gráfico 9: Função Gratificada	132
Gráfico 10: Tempo de Experiência na Empresa	132
Gráfico 11: Tempo de Experiência no Cargo	133
Gráfico 12: Sexo	133
Gráfico 13: Nível de Escolaridade	134
Gráfico 14: Pós-graduação	134
Gráfico 15: Faixa Etária	135
Gráfico 16: Cargo	135
Gráfico 17: Função	136
Gráfico 18: Função Gratificada	136
Gráfico 19: Pergunta 6 – Investigação Imperativa (FF1)	140
Gráfico 20: Pergunta 8 – Defasagem do Desempenho (FF2)	141
Gráfico 21: Pergunta 7 – Preocupação com Medição (FF3)	141
Gráfico 22: Pergunta 9 – Preocupação com Medição (FF3)	142
Gráfico 23: Pergunta 10 – Curiosidade Organizacional (FF4)	142
Gráfico 24: Pergunta 17 – Fonte de Conhecimento (OA1)	143
Gráfico 25: Pergunta 18 – Fonte de Conhecimento (OA1)	144
Gráfico 26: Pergunta 19 – Foco Conteúdo – Processo (OA2)	145
Gráfico 27: Pergunta 20 – Foco Conteúdo – Processo (OA2)	145
Gráfico 28 - Pergunta 6 – Investigação Imperativa (FF1)	146
Gráfico 29: Pergunta 8 – Defasagem do Desempenho (FF2)	147
Gráfico 30: Pergunta 9 – Defasagem do Desempenho (FF2)	147
Gráfico 31: Pergunta 7 – Preocupação com Medição (FF3)	148

Gráfico 32: Pergunta 10 – Curiosidade Organizacional (FF4)	148
Gráfico 33: Pergunta 23 – Fonte de Conhecimento (OA1)	149
Gráfico 34: Pergunta 24 – Foco Conteúdo-Processo (OA1)	150
Gráfico 35: Pergunta 25 – Foco Conteúdo-Processo (OA2)	150
Gráfico 36: Pergunta 11 – Clima de Abertura (FF5)	156
Gráfico 37: Pergunta 12 – Educação Continuada (FF6)	157
Gráfico 38: Pergunta 21 – Reserva de Conhecimento (OA3)	157
Gráfico 39: Pergunta 22 – Modo de Disseminação (OA4)	158
Gráfico 40: Pergunta 11 – Clima de Abertura (FF5)	159
Gráfico 41: Pergunta 12 – Clima de Abertura (FF5)	159
Gráfico 42: Pergunta 13 – Educação Continuada (FF6)	160
Gráfico 43: Pergunta 14 – Educação Continuada (FF6)	160
Gráfico 44: Pergunta 15 – Educação Continuada (FF6)	161
Gráfico 45: Pergunta 26 – Reserva de Conhecimento (OA3)	162
Gráfico 46: Pergunta 27 – Modo de Disseminação (OA4)	162
Gráfico 47: Pergunta 13 – Variedade Operacional (FF7)	167
Gráfico 48: Pergunta 14 – Defensores Múltiplos (FF8)	167
Gráfico 49: Pergunta 23 – Escopo de Aprendizagem (OA5)	168
Gráfico 50: Pergunta 24 – Foco na Cadeia de Valores (OA6)	169
Gráfico 51: Pergunta 16 – Variedade Operacional (FF7)	169
Gráfico 52: Pergunta 17 – Defensores Múltiplos (FF8)	170
Gráfico 53: Pergunta 28 – Escopo da Aprendizagem (OA5)	171
Gráfico 54: Pergunta 29 – Foco na Cadeia de Valores (OA6)	171
Gráfico 55: Pergunta 15 – Envolvimento das Lideranças (FF9)	176
Gráfico 56: Pergunta 16 – Perspectiva Sistêmica (FF10)	176
Gráfico 57: Pergunta 25 – Foco de Aprendizagem (OA7)	177
Gráfico 58: Pergunta 18 – Envolvimento das Lideranças (FF9)	178
Gráfico 59: Pergunta 19 – Envolvimento das Lideranças (FF9)	178
Gráfico 60: Pergunta 20 – Envolvimento das Lideranças (FF9)	179
Gráfico 61: Pergunta 21 – Perspectiva Sistêmica (FF10)	180
Gráfico 62: Pergunta 22 – Perspectiva Sistêmica (FF10)	180
Gráfico 63: Pergunta 30 – Foco de Aprendizagem (OA7)	181

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar de que modo o programa *trainee* contribuiu para a constituição de um ambiente de aprendizagem na organização, tomando como base o modelo de aprendizagem organizacional de DiBella e Nevis (1999), constituído de duas partes, fatores facilitadores e orientações de aprendizagem, através de três fases: aquisição, disseminação e utilização do conhecimento na organização, permeando também outros teóricos e conceitos de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, programas de *trainees* e processo de *coaching*. A pesquisa realizada foi exploratória e descritiva, através de um levantamento bibliográfico, bem como um estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a aplicação de dois modelos de entrevista semi-estruturada e dois modelos de questionários em três grupos de pesquisa. O primeiro grupo composto de Diretores e Gerente de Recursos Humanos, o segundo grupo composto de membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação do Programa *Trainee* e o terceiro grupo composto dos *Trainees*. As informações foram tratadas quantitativa e qualitativamente. A pesquisa permitiu identificar os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem mais preponderantes, em cada fase que compõe o modelo de aprendizagem organizacional em estudo. Desta forma, percebeu-se que a organização utilizou-se de todos os fatores facilitadores, porém uns com maior intensidade do que outros, destacando-se, na visão conjunta dos três grupos, a investigação imperativa, a curiosidade organizacional, a educação continuada e os defensores múltiplos. E quanto às orientações de aprendizagem, predominaram, em concordância dos três grupos, o conhecimento interno, a reserva de conhecimento de maneira explícita, a aprendizagem incremental e o desenvolvimento de habilidades tanto individuais quanto coletivas.

Palavras-chaves: Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, programas *trainees* e processo de *coaching*.

ABSTRACT

This present work has as goal the investigation of the way the trainee program contributed to the constitution of a learning environment in the organization based on the organizational learning model by DiBella and Nevis (1999), which is divided in two parts, facilities and learning orientations, having three phases: acquisition, dissemination and use of knowledge in the organization, permeating also other theories and concepts of organizational learning, knowledge management, trainee programs and coaching process. The research was explorative and descriptive, by a bibliographical survey, as well as a case study, using as instrument for the information gathering the application of two models of a half-structured interview and two questionnaire models on three research groups. The first group compound of Directors and Human Resources Manager, the second group compound of members of the Executive Committee and the Management and Evaluation Commission of the Trainee Program and the third group of Trainees. The information was treated quantitatively and qualitatively. The research allowed identifying the facility, however one part in a higher intensity than the other, distinguishing in the joint vision of the three groups the imperative inquiry, the organizational curiosity, the continued education and the multiple defenders. Regarding the learning orientations predominated in all three groups: the internal knowledge, the knowledge reserve in an explicit way, the incremental learning and the development of the individual as much as the collective abilities.

Key words: Organizational learning, knowledge management, trainee programs and coaching process.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	05
LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE GRÁFICOS	08
RESUMO	10
ABSTRACT.....	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O problema da pesquisa e seus pressupostos	16
1.2 Relevância e justificativa	17
1.3 Objetivos do estudo	18
1.4 Metodologia	19
1.5 Estruturação do trabalho	20
2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	22
2.1 Aprendizagem Organizacional: conceitos, enfoques e evolução	22
2.1.1 Aprendizagem como processo / resultado.....	23
2.1.2 Aprendizagem como modelo descritivo / prescritivo.....	25
2.1.3 Aprendizagem no âmbito individual / grupal / organizacional.....	30
2.1.4 Aprendizagem remete a mudanças cognitivas / comportamentais.....	34
2.1.5 Aprendizagem na perspectiva normativa / desenvolvimental e capacitacional.....	37
2.1.6 Fatores facilitadores x dificultadores.....	39
2.2 Aprendizagem organizacional como processo social	43
2.3 O ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999)	47
2.4 Gestão do conhecimento x aprendizagem organizacional	57
3 METODOLOGIA	68
3.1 Classificação da pesquisa	68
3.2 Universo de análise e amostra (seleção dos sujeitos)	71
3.3 Coleta de dados	72
3.4 Tratamento e análise dos dados	83
3.5 Limitações do método	85
4 A COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE – E SEU PROGRAMA <i>TRAINEE</i>	86

4.1 CAGECE	86
4.1.1 Descrição da Organização	86
4.1.2 Resultados da Companhia	95
4.1.3 Prêmios e Destaques	96
4.1.4. Indicadores da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional	101
4.2 Programas <i>Trainee</i>	112
4.2.1 Caracterização dos Programas <i>Trainees</i>	112
4.2.2 Processo de <i>Coaching</i>	115
4.3 Programa <i>Trainee</i> da CAGECE	116
4.3.1 Estrutura do Programa	116
4.3.2 Etapas do Programa de Formação <i>Trainee</i>	120
4.3.3 Sistema de Gestão	124
5 CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA <i>TRAINEE</i> PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	125
5.1 Caracterização Geral dos Respondentes	126
5.2 Ciclo de Aprendizagem	138
5.2.1 Aquisição	138
5.2.2 Disseminação	155
5.2.3 Utilização	165
5.2.4 Todas as Fases do Ciclo	174
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
6.1 Quanto aos objetivos e pressupostos propostos	184
6.2 Quanto à pergunta orientadora	189
6.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa	190
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
APÊNDICES	199
Apêndice A - Carta de apresentação	199
Apêndice B - Questionário 1	201
Apêndice C - Questionário 2	205
Apêndice D - Roteiro de Entrevista.....	210
Apêndice E – Roteiro de Entrevista.....	214
ANEXO	217

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 80 e início da década de 90, mudanças político-econômicas de grande abrangência, marcadas pela criação de mercados comuns, pela penetração mercadológica dos tigres asiáticos, pela consolidação do bloco europeu, pela norma da qualidade ISO 9000, e pela abertura do mercado nacional, despertaram, nas empresas, a consciência da necessidade de um incremento na qualidade e produtividade. Em função deste novo cenário, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa passaram a ser função de sua capacidade de alcançar crescente competitividade, o que implicou grandes mudanças nos sistemas administrativos até então utilizados.

Neste “novo mundo”, caracterizado como a sociedade pós-industrial, em certa medida, o trabalho físico passou a ser realizado pelas máquinas e o “mental”, pelos computadores. No entanto, cabe ao homem uma tarefa, ao qual ele é insubstituível: o ser criativo e ter idéias. Essa nova era, caracteriza-se como da informação e do conhecimento.

Neste novo ambiente, encontram-se fatores que impulsionam as fortes mudanças no macro contexto organizacional, como a globalização, em suas múltiplas vertentes, e o avanço das tecnologias de informação e comunicação. Em conseqüência, o mercado torna-se mais dinâmico.

Para acompanhar esse novo processo de desenvolvimento do mundo, onde os serviços e a criatividade dominam, o capital físico perde lugar para o capital humano, aumentando-se as exigências para com as organizações, a fim de desenvolver conhecimentos, competências e inovação, como diferencial competitivo. Para fazer frente a este cenário, tanto as pessoas como as organizações são impelidas a assumirem um compromisso com a aprendizagem, em uma perspectiva ampla.

A idéia de transformar as organizações em organizações que aprendem, como ressalta Andrade (2003), foi trazida ao centro das atenções por Chris Argyris na *Harvard University* e por Donald Shön e Senge no MIT – *Massachussets Institute of Technology*, através da institucionalização de uma organização de pesquisa, consórcio, envolvendo grandes corporações, visando à prática da aprendizagem organizacional.

Segundo Senge (1990), as organizações que aprendem são aquelas capazes de se adaptar às constantes mudanças no mundo atual. Sendo assim, a aprendizagem organizacional torna-se uma grande fonte de vantagem competitiva, tendo se tornado um tema estudado por muitas vertentes sociológicas, filosóficas e da educação, com vários modelos e autores, estabelecendo-se, assim, um campo de estudo amplo e disputado.

Desta maneira, a aprendizagem organizacional poder ser compreendida como um processo ou resultado (ARGYRIS; SCHON, 1978; DIBELLA; NEVIS, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997); como uma abordagem descritiva ou prescritiva (SENGE, 1990; SWIERING; WIERDSMA, 1995; GARVIN 1993), ocorrendo no âmbito individual, grupal e organizacional (DIBELLA; NEVIS, 1999; PIAGET, 1979; MORGAN, 2002; KIM, 1993; SENGE; 1990). E que remete a mudanças cognitivas e/ou comportamentais (KIM, 1993; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; GARVIN, 1993), podendo assumir três perspectivas: normativa, desenvolvimental e capacitacional (DIBELLA; NEVIS, 1999).

De acordo com Kim (1993), para que a aprendizagem organizacional ocorra, é necessário o aprendizado individual que, no espaço organizacional, tem sido discutido numa perspectiva de incorporação de conhecimentos, por meio da inteligência dos membros da organização. Desta maneira, várias são as estratégias implementadas pelas organizações, a fim de desenvolverem sua aprendizagem por meio do desenvolvimento dos indivíduos que a compõem, como a implementação de programas de desenvolvimento de colaboradores e de lideranças, a realização de *benchmarking*, a criação de universidades corporativas, a instituição de programas de *trainees*, dentre outros.

Neste estudo, o foco de análise da aprendizagem organizacional é o Programa *Trainee* da organização estudada, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE, criada a partir da lei 9.499 de 20 de julho de 1971. A CAGECE representa uma sociedade de economia mista, sendo o Estado o maior acionista, com aproximadamente 83,86% das ações. Criada através do PLANASA – Plano Nacional de Saneamento, tem o objetivo de prover a população do estado com água tratada, coleta e tratamento de esgoto. Atualmente presta seus serviços em 249 localidades de 149 municípios do estado, fornecendo água tratada para 5,9 milhões de cearenses e beneficiando 2,1 milhões de pessoas com serviços de coleta de esgoto sanitário (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

A CAGECE realizou em 2001 um concurso para *trainees*, tendo feito a primeira contratação em 2002, quando, efetivamente, iniciou o Programa *Trainee*, cujo objetivo era ampliar o quadro de pessoal da empresa, de modo a suprir as necessidades de médio e longo prazo, buscando novos talentos e competências necessárias à construção do futuro desejado pela organização de se posicionar como uma empresa competitiva. (CAGECE - MANUAL DOS *TRAINEES*, 2002)

Como constata Oliveira (1996), os programas de *trainees* desenvolvidos no Brasil têm sido considerados uma estratégia no desenvolvimento de vantagem competitiva. Em geral, as empresas utilizam estes programas para ampliação e renovação do quadro gerencial, a partir da identificação e captação de estudantes “talentosos”, recém-graduados, para se desenvolverem nas organizações.

Segundo Costa (1994), no Brasil e em outros países do terceiro mundo, as constantes mudanças no cenário político, econômico e social têm levado as empresas a se posicionarem de maneira distinta no que se refere ao desenvolvimento dos seus executivos. Algumas empresas têm procurado se antecipar às mudanças, e antes de oferecer um bom salário, têm proporcionado treinamento e capacitação.

1.1 O problema da pesquisa e seus pressupostos

Tendo como foco o contexto específico da Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE, o problema de pesquisa deste estudo é o questionamento acerca do modo como o Programa *Trainee* da empresa tem favorecido a constituição de um ambiente de aprendizagem organizacional.

Nesta dissertação, a contribuição do Programa *Trainee* para a aprendizagem organizacional é estudada através do modelo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999), que mostra a aprendizagem organizacional em uma perspectiva capacitacional, ancorando-se na crença de que a aprendizagem é uma qualidade inata em qualquer organização, ocorrendo de diferentes estilos, a partir de uma estratégia bipartida em Orientações de Aprendizagem e Fatores Facilitadores, que abordam a aprendizagem individual e a grupal, considerando tanto as fontes internas quanto as fontes externas de conhecimento. Deste modo, na condução da investigação proposta, esta pesquisa parte dos seguintes pressupostos:

1. A aquisição de conhecimento, no programa *trainee*, privilegia as fontes de conhecimento internas e o foco em produtos e serviços, tendo como fatores facilitadores preponderantes a investigação imperativa e a curiosidade organizacional.
2. A disseminação de conhecimento, através do programa *trainee*, privilegia a reserva de conhecimento de maneira explícita e o modo de disseminação formal, tendo como fator facilitador preponderante a educação continuada.
3. A utilização dos conhecimentos, a partir do programa *trainee*, privilegia a aprendizagem incremental e o investimento em aprendizagem, tanto no projeto e execução, quanto na comercialização e entrega de produtos e serviços, tendo como fator facilitador preponderante os defensores múltiplos do aprendizado.
4. Em todas as fases do ciclo, o foco de aprendizagem privilegia tanto a aprendizagem individual quanto a coletiva, tendo como fator facilitador preponderante a perspectiva sistêmica.

1.2 Relevância e justificativa

Aprendizagem organizacional é um tema que ocupa posição central nos estudos organizacionais (MINER; MEZIAS, 1996), por ser considerado um meio de capacitar as organizações a se adequarem às novas exigências do mercado, de forma a mantê-las eficientes e competitivas.

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE mantém a concessão dos municípios para prestar os serviços de saneamento básico, adquirida através de um contrato de permissão de prestação de serviços que são de responsabilidade do município. Este contexto envolve a responsabilidade da CAGECE de manter um nível de excelência na qualidade dos seus serviços, a fim de satisfazer a sociedade, o poder público e também os órgãos reguladores, que são os responsáveis pela fiscalização da companhia, mantendo um rigoroso sistema de análise do cumprimento das normas estabelecidas para o funcionamento do sistema de saneamento.

Como parte de sua orientação estratégica, a CAGECE busca se posicionar no mercado como uma empresa competitiva, concentrando seus esforços no atendimento das crescentes demandas e das ações de desenvolvimento do Estado do Ceará, com equilíbrio econômico-financeiro (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005). Neste contexto, uma das estratégias utilizadas no esforço de modernização foi a adoção de um Programa *Trainee*, que visa atender às necessidades de médio e longo prazo da empresa, por meio da captação de novos talentos e o desenvolvimento de suas competências em sintonia com as estratégias da empresa.

Este estudo torna-se relevante por ser uma contribuição empírica no campo da aprendizagem organizacional, proporcionando instrumentos de análise da aprendizagem alavancada através de um programa de *trainee*, estratégia crescentemente utilizada por empresas, no desenvolvimento do seu quadro de colaboradores e gestores, a fim de obter melhoria de resultados. Entretanto, estudos no campo da aprendizagem organizacional com foco nestes programas são ainda escassos.

Além de proporcionar à empresa o conhecimento sobre a contribuição de seu programa *trainee* para a aprendizagem da organização, possibilitando uma avaliação do mesmo, este estudo poderá guiar a organização na adoção de outras estratégias de aprendizagem. Ademais, lançará luzes sobre esta questão, podendo, eventualmente, vir a contribuir para a reflexão crítica de outros programas de *trainee* em outras empresas. Para a pesquisadora, possibilita um aprofundamento no tema e a inserção no mundo da pesquisa acadêmica. Por fim, contribui para a consolidação das pesquisas acerca da temática no âmbito do programa de Mestrado Profissional em Administração.

1.3 Objetivos do estudo

Tendo por base a perspectiva contextual e teórica delineada acima, bem como o contexto específico da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE, este trabalho tem como objetivo geral: **Investigar de que modo o programa *trainee* contribuiu para a constituição de um ambiente de aprendizagem na organização.**

A investigação proposta toma por base o modelo de aprendizagem organizacional de DiBella e Nevis (1999), que é constituído de duas partes, orientações de aprendizagem e fatores facilitadores de aprendizagem, em três estágios: aquisição, disseminação e utilização

de conhecimento, compondo, assim, um ciclo de aprendizagem. A partir dessa perspectiva, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar as estratégias de aquisição de conhecimentos utilizadas no Programa *Trainee*.
- 2) Analisar as estratégias de disseminação dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee* para a organização.
- 3) Analisar as estratégias de utilização dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee* no contexto da organização.

1.4 Metodologia

Tomando-se por base a taxionomia de Vergara (2003), a pesquisa pode ser definida, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva e, quanto aos procedimentos, como bibliográfica, sendo realizada por meio do estudo de caso.

Quanto à natureza, a pesquisa configura-se como qualitativa e quantitativa, dando-se maior ênfase ao método qualitativo, abordagem que surgiu da necessidade de avaliar aspectos e fenômenos que não podiam ser quantificados e precisavam ser interpretados de forma mais ampla, sem a utilização de técnicas estatísticas na análise do problema (RICHARDSON apud BEUREN, 2003, p. 92); devido à extensa análise de conteúdo realizada, a partir das respostas das entrevistas, conciliando a visão dos três grupos pesquisados, em busca da identificação do atendimento dos pressupostos.

Este estudo buscou investigar os fenômenos relativos ao processo de aprendizagem organizacional que envolve alguns atores da organização no contexto de suas relações sociais. Como acrescenta Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

E quantitativa com o objetivo de garantir a maior precisão dos resultados, devido à análise em termos de percentuais da frequência das alternativas de respostas.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Primeiro foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o Grupo de Pesquisa I - Diretoria Colegiada e Gestor de Recursos Humanos, e aplicados questionários, com os Grupos de Pesquisa II – Tutores e Membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação e Grupo de Pesquisa III - *Trainees*. Em um segundo momento, foram aplicadas entrevistas em uma pequena amostra dos Grupos II e III, a fim de confirmar os resultados encontrados, através de uma análise qualitativa, dando maior confiabilidade aos resultados e eficiência ao método.

Para a interpretação dos dados, foram utilizadas a técnica de categorização da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), e, também, o *software* Excel, para elaboração de gráficos e tabelas.

1.5 Estruturação do trabalho

Este trabalho apresenta seis capítulos. Neste primeiro, contextualiza-se e delimita-se o tema da dissertação, formulando-se o problema de pesquisa e evidenciando-se sua relevância. Apresentam-se, ainda, os objetivos geral e específicos, definidos a partir dos pressupostos levantados. Em seguida, apresenta-se a categorização metodológica da dissertação e sua estrutura.

No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico, detalhando-se a aprendizagem organizacional como processo e/ou resultado, através de um modelo descritivo e/ou prescritivo, no âmbito individual, grupal ou organizacional, e que remete a mudanças cognitivas e/ou comportamentais, nas perspectivas normativa, desenvolvimental e capacitacional, finalizando com os fatores facilitadores e dificultadores da aprendizagem. Em seguida, são enfocados a aprendizagem como processo social, o ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999), e, por fim, a inter-relação entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Ressalta-se, ainda, a crença de que a gestão do conhecimento e a implantação de uma cultura de aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de ações estratégicas das organizações.

No terceiro capítulo, faz-se o detalhamento dos aspectos metodológicos, apresentando-se a classificação da pesquisa, seu universo e amostra, os instrumentos de coleta de dados, as técnicas de tratamento e análise dos mesmos e as limitações do método.

No quarto capítulo, que é subdividido em três segmentos, faz-se, em um primeiro momento, uma descrição da organização em estudo, ressaltando-se alguns de seus aspectos relevantes, como composição acionária, estrutura organizacional, missão, valores, visão, objetivos, políticas de pessoal e mercado. Em seguida, são apresentados os resultados da companhia, seus prêmios e destaques. São, ainda, discutidos alguns de seus indicadores de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. No segundo momento, apresenta-se, a partir do levantamento da literatura, uma caracterização dos programas de *trainees* e do processo de *coaching*. Por fim, são apresentados a estrutura e o funcionamento do Programa *Trainee* da CAGECE.

No quinto capítulo, descrevem-se as contribuições do Programa *Trainee* para a aprendizagem organizacional da CAGECE, a partir da análise dos dados coletados. Inicialmente é apresentada a caracterização geral dos respondentes, e em seguida, são discutidas as contribuições do programa, em termos da aquisição, disseminação e utilização do conhecimento; por fim, são discutidos os processos que permeiam todas as fases do ciclo de aprendizagem.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e a confrontação dos achados com os objetivos inicialmente levantados. Finalizando, seguem as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem por objetivo desenvolver o referencial teórico que serve de suporte para a dissertação como um todo. Em um primeiro momento, aborda-se o tema da aprendizagem organizacional, em termos de sua relevância para a competitividade nas organizações. Apresenta-se uma síntese de sua evolução, enfatizando-se os principais conceitos e teorias relacionadas ao tema, na visão de diversos autores. Ressalta-se, também, a inter-relação existente entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Em um segundo momento, discute-se a aprendizagem organizacional como um processo social. Em um terceiro momento, apresenta-se o modelo de aprendizagem organizacional de DiBella e Nevis (1999), utilizado como principal estrutura de investigação e análise neste estudo e, por fim, faz-se uma inter-relação entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

2.1 Aprendizagem Organizacional: conceitos, enfoques e evolução

A aprendizagem organizacional tem sido estudada e reconhecida mais sistematicamente nos últimos dez anos, apesar de estar presente nos estudos organizacionais por aproximadamente quatro décadas (CABRAL, 2000). Ressalta-se, contudo, que muitas são as vertentes sociológicas e filosóficas a respeito desta temática, tornando-se, portanto, muito fragmentado o campo de estudo, com diferentes disciplinas disputando o domínio do que seria o modelo correto de aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

De fato, uma análise detalhada da literatura revela, como afirma Steil (2002, p. 56):

[...] a falta de um corpo teórico convergente sobre aprendizagem organizacional. Esse fato possivelmente é o resultado do caráter multidisciplinar da área. Pelo menos seis disciplinas têm contribuído consistentemente com a área: psicologia e desenvolvimento organizacional; ciência administrativa; sociologia e teoria organizacional; estratégia; gerenciamento da produção; e antropologia cultural.

Em meados da década de 70, os modelos organizacionais pareciam não mais atender às demandas impostas, em função, por exemplo, da crescente competitividade no mercado, forçando as organizações a atingir maior eficiência e a buscar melhorar a qualidade de seus produtos e serviços (MATOS, 2004). Nesse contexto, as organizações reconheceram na

aprendizagem organizacional um meio de desenvolver competências, flexibilidade e criatividade para enfrentar as incertezas do mercado (DODGSON, 1993).

Em resposta a essas exigências, o conceito de Aprendizagem Organizacional surge como elemento potencialmente alavancador da competitividade organizacional, por sua proposta de capacitar não apenas os indivíduos, mas a própria organização, a lidar com os novos tempos (CABRAL, 2000, p. 228).

Como observa Dogson (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 30):

O conceito de aprendizagem oferece uma promessa considerável – aos acadêmicos, porque ele pode revitalizar disciplinas esgotadas; aos administradores, porque pode ser a chave para a competitividade corporativa. O perigo é o conceito tornar-se super aplicado e, portanto, esgotado ou desacreditado, especialmente entre os profissionais, que, tradicionalmente, oferecem uma existência muito curta às panacéias corporativas.

As várias teorias e modelos de diversos autores sobre a temática da aprendizagem organizacional têm contribuído para a formação de visões distintas sobre o foco da aprendizagem organizacional. Na visão de alguns autores, a aprendizagem é voltada para os resultados e, por vezes, para o processo. Considerando esta questão, Steil (2002) ressalta que esta ambivalência tem gerado discussões relacionadas a três fatores fundamentais: questionando se a aprendizagem organizacional deve ser um modelo descritivo, visão mais alinhada a pesquisadores, ou prescritivo, visão mais alinhada a consultores; se ocorre em âmbito individual, grupal ou organizacional; e se remete a mudanças cognitivas ou comportamentais, e como as duas estão relacionadas.

Outro aspecto relacionado ao estudo da aprendizagem organizacional diz respeito às três perspectivas de aprendizagem citadas por DiBella e Nevis (1999): normativa, desenvolvimental ou capacitacional. Em relação a esses questionamentos, segue abaixo uma síntese da visão de diversos autores para cada foco de aprendizagem.

2.1.1 Aprendizagem como processo / resultado

Um exemplo de definição de aprendizagem organizacional como um resultado é a delineada por Levit e March (1988): aprendizagem organizacional é o resultado de um processo de codificação de inferências baseadas na história em rotinas que guiam novos comportamentos.

De forma diferenciada, Argyris e Schön (1978) definem aprendizagem organizacional como o processo de detectar e corrigir erros.

Acerca da aprendizagem organizacional, Easterby-Smith; Burgoyne e Araújo (2001, p. 27) ressaltam que se trata de um processo difícil de investigar empiricamente, razão pela qual a maioria dos pesquisadores tem tomado a opção fácil de focalizar seus objetivos e resultados.

O processo de aprendizagem pode ser comparado ao processo educativo no que se refere ao ato de ser um processo continuado, quanto mais se aprende, mais se estará apto a aprender, como afirma Stiglitz (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 15): “assim como a experiência na produção aumenta a produtividade de alguém enquanto produz, a experiência de aprender pode aumentar a produtividade de alguém a aprender. Aprende-se a aprender, ao menos em parte, no processo de aprendizagem em si”.

Muitos autores (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001) enfatizam a aprendizagem como um processo técnico ou social. A visão técnica supõe que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento de informações, à interpretação das mesmas, como forma de resposta às situações e desafios enfrentados pela organização. Essas informações podem ser quantitativas ou qualitativas, mas, em geral, são explícitas e de domínio público. A perspectiva social focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho, que podem derivar de fontes explícitas, como informações financeiras, ou fontes tácitas, como sensibilidade e intuição, dentre outras. Essa perspectiva demonstra que o aprendizado é fruto de interações sociais, logo, socialmente construídas, portanto pode ser vista como um processo político e cultural.

Argyris e Senge (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 20) vêem a natureza política da vida organizacional como algo que restringe e dificulta o aprendizado, mas a política não pode ser eliminada, pois faz parte do processo social, da construção do conhecimento de acordo com interesses particulares, algumas vezes de forma inconsciente. A perspectiva social também dá ênfase à cultura, por ser o processo de aprendizagem resultado da interação entre pessoas, através do processo de socialização, portanto a cultura tem influência direta nesta construção (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

2.1.2 Aprendizagem como modelo descritivo / prescritivo

No que se refere à questão de abordagem descritiva e prescritiva, Steil (2002) ressalta que a primeira objetiva descrever e compreender processos e comportamentos, e é pautada pelo rigor científico, é a aprendizagem organizacional; enquanto a segunda busca desenvolver um estado ideal, um conjunto de recomendações baseado em experiências de empresas de consultoria sobre as melhores práticas para se criar uma organização que aprende, são as organizações de aprendizagem.

Essa é uma questão recorrente na literatura: a diferença entre os conceitos de aprendizagem organizacional e o de organização de aprendizagem. A aprendizagem organizacional, segundo Tsang (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 17), tem se concentrado em observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, enquanto a literatura sobre a organização de aprendizagem tem uma orientação para a ação, e está ajustada para usar ferramentas metodológicas específicas para diagnóstico e avaliação, as quais ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem.

Muitos autores descrevem acerca da temática, através de um modelo composto de normas, regras e procedimentos descritos para o alcance da tão almejada organização aprendiz, como denominou Senge (1990). Já outros autores abordam a temática, fazendo referência a um modelo descritivo, isto é, aspectos importantes que ocorrem no âmbito da aprendizagem organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 160) fazem referência às organizações de aprendizagem, através de um modelo prescritivo, quando ressaltam que o caráter básico de uma organização que aprende pode ser expresso segundo os seguintes princípios:

1. A aprendizagem pode advir tanto do fracasso quanto do sucesso. Logo, o fracasso pode trazer lições importantes;
2. A busca constante da melhoria contínua dos processos, rejeitando-se a máxima “se não está quebrado, não conserte”;

3. A crença de que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, da fabricação, distribuição e venda do produto, muitas vezes, sabem mais a respeito dessas atividades do que seus superiores. Logo, os superiores costumam manter contato com os colaboradores, nos seus locais de trabalho;
4. A busca ativa de transferir internamente conhecimento de uma parte para outra, assegurando que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite; e
5. O dispêndio de muita energia, olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento. Estas organizações são descentralizadas, encorajam a comunicação aberta e levam as pessoas a trabalharem em equipe.

Garvin (1993) também faz alusão à organização de aprendizagem, sua abordagem critica os modelos “pouco operacionais” e que tratam o assunto de forma utópica e com terminologia quase mistificada. Esta abordagem enfatiza que, melhorar continuamente, requer compromisso com a aprendizagem. O autor propõe alguns passos para a construção de uma organização que aprende: a criação de um ambiente que conduza à aprendizagem com tempo para reflexão e análise; possibilidade de participação em fóruns de aprendizagem de diversas formas e focos, e, por fim, os três “emes”: *meaning* – idéias plausíveis e fundamentadas do que seja uma organização que aprende, *management* - roteiros básicos para a prática gerencial e *measuring* – ferramentas para avaliar as taxas de aprendizado.

Quanto aos significados (*meaning*), Garvin (1993, p. 80) sugere uma definição mais operacional: “Uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e *insights*.”

Quanto ao gerenciamento (*management*), Garvin (1993) propõe cinco atividades nas quais a organização deve possuir habilidade, no caso: a) Resolução sistemática de problemas; b) Experimentação: envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos; c) Aprendizado com as próprias experiências; d) Aprendizado com os outros: olhar para o ambiente externo como forma de obter novas perspectivas e idéias; e) Transferência de conhecimento: as idéias carregam maior impacto quando compartilhadas coletivamente; e por

fim sugere a existência de medidores (*measuring*) para estabelecer o gerenciamento do aprendizado.

Segundo Garvin (1993), uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e *insights*. O ponto principal das organizações de aprendizagem é o foco em resultados, em vez de mecanismos e processos de aprendizagem (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

Outro modelo que oferece uma abordagem pragmática foi estabelecido por Senge (1990), através do desenvolvimento de cinco disciplinas. Como ressalta Andrade (1998), estas disciplinas requerem prática constante, proporcionando a aquisição de capacidades que permitem alavancar a aprendizagem entre os indivíduos, os grupos e, por fim, a organização total. Conforme o autor, se o processo de adquirir novas capacidades e de criar for aprimorado, e continuar a ser incorporado ao trabalho, a capacidade da organização estará sempre à frente da concorrência.

Para Senge (2004), a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes, através da utilização da inteligência e do comprometimento das pessoas da organização. Apoiado nesta crença, Senge (1990) propôs um dos mais conhecidos modelos de aprendizagem, o Modelo da Quinta Disciplina, que possibilita a intensificação e otimização da aprendizagem organizacional, constituído de princípios e ferramentas que podem contribuir para a construção de um sistema de gestão voltado para a aprendizagem. Conforme Senge (1990), as cinco disciplinas, apresentadas a seguir, fornecem teorias, métodos e ferramentas que permitem às pessoas experimentar novas capacidades e habilidades que estimulem o aprendizado:

1. Domínio pessoal – implica criar um ambiente organizacional que estimule todos a se desenvolverem na direção de metas e fins escolhidos. É a disciplina do crescimento e aprendizagem pessoal. As pessoas que possuem domínio sobre si, apresentam mais capacidade de alcançar os resultados desejados;
2. Modelos mentais – implica questionar os pressupostos das concepções acerca do mundo e das pessoas, possibilitando que novos modelos sejam considerados. São

idéias profundas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam percepções e atitudes e que devem ser questionadas;

3. Visão compartilhada – é a disciplina responsável pelo senso de compromisso em um grupo, de modo a assegurar que produtos e serviços sejam entregues de forma satisfatória. Gera objetivos compartilhados e percebidos como legítimos, o que, por sua vez, leva à participação e aprendizagem espontâneas;
4. Aprendizagem em equipe – gera sinergia. É um verdadeiro pensar em conjunto, desenvolvendo inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais; e
5. Pensamento sistêmico - integra as demais disciplinas, num conjunto coerente de teoria e prática, evitando visões isoladas e desconexas.

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e manutenção organizacional na adaptação com sucesso às circunstâncias de mudança. Envolve o ajuste das ações da organização, com base em sua experiência e na de outros, conforme abaixo:

1. Aquisição de conhecimento - A empresa aprende, obtendo informações de várias maneiras: imitação - nos primeiros anos de vida da empresa, a imitação é importante, porque fornece soluções práticas, reduz o número de decisões que precisam ser analisadas separadamente e cria legitimidade ou aceitação pelos empregados, fornecedores e clientes; experiência - é uma forma básica de adquirir conhecimento, todas as organizações e gerentes podem aprender desta forma, isto é, aprender fazendo; aprender com os outros - envolve captar as lições das experiências dos outros, podendo ser através de escaneamento que envolve olhar para fora da empresa e trazer de volta soluções úteis; enxerto - processo de adquirir pessoas e ou empresas que tragam consigo um conhecimento útil; e contratações externas que envolvem pedir à empresa de fora que realize uma determinada função;

2. Distribuição de informação - Uma vez obtida a informação, os gerentes precisam criar mecanismos para distribuir as informações relevantes para pessoas que podem precisar delas. Uma solução parcial é o desenvolvimento de redes computadorizadas e eletrônicas que conectam unidades organizacionais relacionadas. A informação, dentro das organizações, é uma compreensão coletiva dos objetivos da empresa e de como os dados têm a ver com os objetivos declarados ou tácitos dentro do atual ambiente.

Infelizmente, o processo de criação de múltiplas interpretações geralmente é atrapalhado por alguns problemas comuns: interpretação de auto-uso - capacidade do gerente de interpretar fatos, condições e a história para seu próprio benefício; roteiros gerenciais - é um ritual que reflete o que está nos bancos de memória da corporação. Os gerentes passam a ter tendências baseadas no que já viram.

Para aprender, a organização precisa ser capaz de alterar a rotina, obter informações rapidamente e recorrer a arquivos externos. Contudo, há três mitos que bloqueiam o desenvolvimento de interpretações múltiplas: a presunção de que só existe uma verdade; a presunção da competência, quando os gerentes acreditam que a sua parte da empresa está bem e que só precisa de implementação de melhoramentos mínimos; e a negação de concessões, quando a maioria dos gerentes acha que seu grupo ou unidade ou empresa pode evitar fazer concessões indesejáveis e, ao mesmo tempo, agradar a todos; e

3. Retenção organizacional - A organização tem vários mecanismos para reter informações, entre eles: as pessoas, que constituem a fonte mais importante de informações; a cultura, que atua como depósito de experiências compartilhadas, mantendo a memória da organização através de histórias vividas; procedimentos de transformação, que podem ser livros, regras e procedimentos escritos, são mecanismos usados para armazenar as informações acumuladas; estruturas formais, que são mecanismos menos óbvios, mas igualmente importantes; ecologia, que são mecanismos de armazenamento de informações potencialmente importantes e atividades externas - os ex-empregados, analistas de mercados de ações, fornecedores, distribuidores e a mídia podem ser fontes valiosas de informações, por fornecer uma visão diferente da que a organização tem.

Morgan (2002) propõe uma outra visão das organizações, a metáfora do cérebro ou de um sistema holográfico. Nesta perspectiva, possuem capacidade de pensar, analisar, sugerir e reagir de forma inteligente a situações diversas. O sistema capaz de aprender a aprender é dotado de capacidade de questionar as normas que orientam o comportamento, propriedade típica dos sistemas auto-organizadores. O objetivo é criar organizações que tenham a capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas quanto o cérebro.

Taylor (apud MORGAN, 2002) questiona se é possível criar organizações que aprendem, com capacidade de serem tão flexíveis, elásticas e engenhosas quanto o funcionamento de um cérebro. Respondendo a este questionamento, Morgan (2002) afirma que as organizações são sistemas de informações, de comunicações e de tomada de decisões, portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações. Em relação a esta questão, Hedberg (apud FLEURY; FLEURY, 1995, p. 20) afirma que, embora as organizações não tenham cérebros, têm sistemas cognitivos e memória, desenvolvem rotinas e procedimentos para lidar com problemas internos e externos. Essas rotinas constituem ao longo do tempo uma memória organizacional.

2.1.3 Aprendizagem no âmbito individual / grupal / organizacional

Alguns autores compreendem que a aprendizagem individual, ocorrida no contexto organizacional, diz respeito à aprendizagem organizacional, pois o indivíduo é que possui a capacidade de agir nesse contexto. Uma abordagem ligeiramente diferente sugere que a aprendizagem individual é pré-requisito da aprendizagem organizacional (KIM, 1993; DODGSON, 1993; KOLB, 1997; SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Kolb (1997) difundiu a idéia de que a experiência de vida e o ambiente atual levam as pessoas a desenvolver estilos de aprendizagem, por meio de seu modelo de aprendizagem vivencial, que teve origem na psicologia social de Kurt Lewin (1975), que surgiu para estabelecer uma ponte entre a psicologia e a sociologia, tendo como objeto de estudo o comportamento dos indivíduos quando estão em interação.

Para Kolb (1997), a aprendizagem ocorre por meio de um ciclo quadrifásico, requerendo quatro tipos de habilidades: a) experiência concreta: envolvimento completo, aberto e imparcial na nova experiência; b) observações e reflexões: refletir sobre a experiência

e observá-la sob novas perspectivas; c) conceituação abstrata: criar conceitos que integrem suas observações em teorias logicamente sólidas; e d) experimentação ativa: usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas. Deste modo, a aprendizagem vivencial traz uma perspectiva imprescindível, que é a interação entre ação e reflexão, num processo contínuo de *feedback*, onde há um resgate das experiências passadas às experiências atuais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a organização tem o papel de facilitar o aprendizado criado pelos indivíduos que a compõem, apoiando e estimulando este aprendizado individual e sintetizando-o ao nível do grupo, através de diálogos, debates, troca de experiência e observações. Nesta visão, o aprendizado tem lugar nos níveis individual, grupal e organizacional, sendo o aprendizado organizacional um processo de mudança de pensamento e ação individuais e comuns, o qual é afetado pelas instituições das organizações, nas quais está embutido.

Conforme demonstrado na figura 1, a seguir, quatro processos básicos interligam esses níveis, envolvendo mudanças comportamentais e cognitivas: intuição, que representa o início do aprendizado, processo do subconsciente do indivíduo; interpretação, que implica a seleção dos elementos conscientes do aprendizado individual para comunicação ao grupo; integração, que se refere à mudança da compreensão coletiva no nível do grupo para o nível da organização; e institucionalização, que significa a incorporação do aprendizado em toda a organização, embutindo-o em seus sistemas, suas estruturas, rotinas e práticas.

Nível	Processo	Insumos/Resultados
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conservação/Diálogo
Organização	Integração	Compreensões Comuns Ajuste Mútuo Sistemas Interativos
	Institucionalização	Planos/Rotinas/Normas Sistemas de Diagnóstico Regras e Procedimentos

.Quadro 1: Estrutura unificante de Crossan.

Fonte: Baseada na estrutura unificante de Crossan et al. (1999).

Conforme Piaget (1979), a aprendizagem individual pode ocorrer por meio de dois processos:

1. Assimilação - o indivíduo assimila informações que reconhece e tem condições de lhes dar significado em função de referenciais que já possui. Neste tipo de aprendizagem, ocorre um ajuste de novos dados recebidos com as crenças, idéias e atitudes já existentes. Ou, para utilizar a linguagem de Senge (1990), as novas informações se enquadram aos modelos mentais existentes. A forma de ver o mundo, os modelos mentais, as crenças e valores continuam os mesmos, com a incorporação de novos dados e informações. Na aprendizagem por assimilação, ocorre a agregação de novos conhecimentos que vão somar-se aos já existentes.
2. Acomodação - ocorre uma mudança estrutural interna nas crenças, idéias e atitudes. As evidências de uma nova realidade colocam em cheque os modelos mentais do indivíduo. Essa inter-relação com o meio ambiente, efetivamente, faz o indivíduo crescer, sobreviver e desenvolver seu potencial. Na prática, na aprendizagem por acomodação, o indivíduo muda sua estrutura interna e ajusta seus padrões de pensamento e crenças à nova realidade constatada, a fim de manter a harmonia com ele mesmo e com o meio em que vive. Nesse tipo de aprendizagem, ocorre uma mudança na forma de ver o mundo e nos modelos mentais do indivíduo. O indivíduo é transformado, mediante mudança de crenças, valores e, conseqüentemente, de comportamentos.

No referencial de aprendizagem construtivista de Piaget (1979) o conhecimento ocorre da ação do sujeito sobre a realidade, para Vigotski (2001) esse mesmo sujeito não é apenas ativo, mas interativo, porque constrói conhecimentos e se constitui a partir de relações intra e interpessoais. O sujeito do conhecimento para Vigotski (2001) não é apenas passivo e não somente ativo; ele é interativo e se desenvolve em conjunto com outros indivíduos.

Para Wang e Ahmed (2003) a aplicação da aprendizagem no nível organizacional foi condicionada primeiramente como uma coletividade da aprendizagem individual, de treinamento e desenvolvimento. O processo da aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas da aprendizagem organizacional. A aprendizagem começa no indivíduo. Uma organização da aprendizagem é fundada no processo de

aprendizagem do indivíduo na organização. Entretanto, a aprendizagem individual não conduz necessariamente à aprendizagem organizacional.

Para estes autores, a aprendizagem organizacional é, de certa forma, a coletividade da aprendizagem individual dentro da organização, pois a aprendizagem coletiva acontece em conjunto com o processo da aprendizagem individual, portanto a aprendizagem da organização pode ser definida como a soma total da aprendizagem individual e coletiva acumuladas; dessa forma, torna-se um aspecto importante o relacionamento entre a aprendizagem individual e a coletiva.

Entender o processo de aprendizagem individual é um bom começo para entender a aprendizagem organizacional, mas não este por completo. As organizações estão em um contexto mais complicado do que apenas o indivíduo no ambiente. Por exemplo, a aprendizagem organizacional não é simplesmente a coletividade do processo de aprendizagem do indivíduo, mas requer interação dos indivíduos numa organização, a interação entre as organizações como uma entidade, e a interação entre as organizações e seus contextos. (WANG; AHMED, 2003, p.17)

Senge (1990, p. 12) foca a aprendizagem organizacional nos níveis de análise indivíduo/grupo e organização e não somente no nível organizacional. Em sua visão, as organizações que aprendem são aquelas em que “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Senge enfoca os três elementos: indivíduo, grupo e organização. Enfoca o indivíduo, seu processo de autoconhecimento e domínio sobre projetos e objetivos pessoais, fazendo referência às disciplinas de modelos mentais e domínio pessoal. Enfoca o grupo, através da aprendizagem grupal e do compartilhamento de idéias e visões, fazendo referência às disciplinas de aprendizagem em equipe e visão compartilhada. Por fim, enfoca a organização, através do pensamento sistêmico, fazendo referência à quinta disciplina. Nessa visão, para que as organizações aprendam, é necessário implantar em seus processos as cinco disciplinas:

[...] é necessário utilizar as cinco disciplinas, para formar as organizações de aprendizagem nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surjam novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo (SENGE, 2004, p. 11).

Senge (1999) sugere, também, a importância de uma arquitetura de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, teoria, métodos e ferramentas, formando uma “concha” na qual é possível iniciar o processo de aprendizagem. Fleury (2001, p. 99) também destaca o caráter processual da aprendizagem organizacional, ressaltando que esta implica “um processo permanente de mudança, que se dá por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de uma aprendizagem constante”. Conforme a autora, o processo de aprendizagem pode ocorrer centrado no indivíduo, que possui conhecimentos, emoções e experiências; no grupo, como um processo social partilhado; e na organização, onde o aprendizado do indivíduo, partilhado no grupo, transforma-se em artefatos organizacionais de estrutura, regras, normas, procedimentos e informações.

Ao tratar do tema, Kim (1993) parte do pressuposto de que há uma aprendizagem da organização, identificando os componentes equivalentes à memória e modelos mentais do nível individual no nível da organização, considerando a aprendizagem organizacional mais do que uma magnificação da aprendizagem individual. O autor argumenta que a aprendizagem individual pode servir como uma metáfora para a aprendizagem organizacional, salientando o elo (a inter-relação entre modelos mentais individuais e os modelos mentais compartilhados da organização, responsáveis pela visão de mundo e rotinas organizacionais) entre as duas aprendizagens, visando facilitar seu gerenciamento para torná-lo consistente com os objetivos e valores da organização.

Para Kim (1993), as teorias da aprendizagem individual são cruciais para o entendimento da aprendizagem organizacional, e esta é gerada a partir do processo individual de aprendizagem. O autor divide o processo de aprendizagem em dois níveis: aprendizagem operacional, que implica o desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações – *know-how*; e aprendizagem conceitual, que implica a aquisição e desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência – *know-why*.

2.1.4 Aprendizagem que remete a mudanças cognitivas / comportamentais

Quanto à questão da abordagem cognitiva ou comportamental, Steil (2002) afirma que, na abordagem cognitiva, o conhecimento é produzido pelo homem a partir de objetos e outros conhecimentos apresentados, portanto, a aprendizagem diz respeito a alterações sistemáticas em

estruturas cognitivas e estilos de conhecimento, logo o resultado da aprendizagem é um novo conhecimento e não um comportamento particular. Na abordagem comportamental, a aprendizagem é observada através da mudança comportamental do indivíduo. A este respeito, Crossan et al. (1999) defendem a idéia de que a cognição e o comportamento são tão entrelaçados, que não é vantajoso definir aprendizagem organizacional como uma mudança cognitiva ou comportamental.

Segundo Fleury e Fleury (1995), a aprendizagem pode ser compreendida como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções e que pode se manifestar ou não em modificações no comportamento de uma pessoa. E estabelecem duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem:

1. O modelo behaviorista – focaliza sua atenção sobre o comportamento, percebido como algo observável e mensurável, resultante de uma relação entre estímulos e respostas. Para os behavioristas, planejar a aprendizagem implica definir todas as etapas do processo, passíveis de previsão, observação e mensuração; e
2. O modelo cognitivo – considera os dados objetivos e subjetivos no processo de aprendizagem, sendo, portanto, mais abrangente do que o modelo behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Considera as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Para os autores, o processo de aprendizagem de uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) adotam uma postura mais pragmática ao classificar o conhecimento humano em duas categorias: explícito e tácito. O primeiro é aquele que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações e manuais, sendo mais fácil de ser compartilhado e disseminado. Pode ser objetivado e expresso através de base de dados, fórmulas, gráficos, procedimentos ou manuais, produtos e processos. Portanto, tem interferência direta no comportamento. Já o

conhecimento tácito é incorporado pelo indivíduo através das ações, contextos e experiências pessoais. Devido ao seu caráter subjetivo, é difícil de ser articulado na linguagem formal e envolve fatores intangíveis, como crenças, perspectivas e sistemas de valor. Portanto, situa-se mais precisamente no nível cognitivo, mas também, pode ser refletido no comportamento.

Transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa são processos de gestão do conhecimento. Os autores apresentam uma espiral de quatro modos de conversão do conhecimento, onde os processos interagem de forma dinâmica. A transformação do conhecimento pode ser exemplificada da seguinte forma:

- Compartilhado: adquirir habilidades técnicas, observando o que os outros estão fazendo;
- Conceitual: descrever uma imagem ou fato através da linguagem escrita;
- Operacional: aprender fazendo, seguindo os passos de um manual; e
- Sistêmico: integração de informações de várias bases de dados.

Já na visão de Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem organizacional refere-se ao processo de mudança do comportamento organizacional. Para os autores, uma organização consiste em uma combinação de regras, *insights* e princípios, que dinamicamente orientam a conduta das pessoas na organização, levando-nos a um quarto conceito – o de comportamento organizacional, ou seja: o que se faz. A aprendizagem dá-se evolutivamente, iniciando no indivíduo e propagando-se por toda a organização, sendo que, em cada etapa, ocorre o ciclo de aprendizagem vivencial.

Corroborando a visão de Swieringa e Wierdsma (1995) e Garvin (1993), Wick e León (1997) afirmam que as organizações que aprendem, estão em contínuo estado de mudança: revisam, fortalecem e criam ao mesmo tempo. Para os autores, uma organização que aprende deve: contar com um líder; ser capaz de criar um plano de ação detalhado e mensurável; possibilitar um fluxo rápido e transparente de informação; ter abertura para a criatividade/inventividade na resolução de problemas; e ter ação, implementando a aprendizagem, pois, sem ação, os outros elementos da fórmula não passam de um jogo mental.

Wick e León (1997) afirmam que, em relação à aprendizagem, a organização deve buscar, em uma perspectiva estratégica: assumir o compromisso de maximizar o aprendizado no trabalho; identificar uma meta de aprendizado para ampliar sua capacidade atual; redigir detalhadamente o plano de aprendizado; não deixar a procrastinação esfriar o entusiasmo; e reservar tempo para avaliar o que e como aprendeu.

Fleury e Fleury (1995) ressaltam que a aprendizagem operacional que constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas, diz respeito ao conhecimento tácito. Um requisito fundamental à dinâmica desse tipo de organização está no processo de aprendizagem operacional e conceitual que deve ocorrer em todos os níveis da organização; em outras palavras, não deve haver fronteiras de longa distância entre os que detêm o conhecimento operacional e os gestores que detêm o conhecimento conceitual, entre os que fazem e os que pensam.

2.1.5 Aprendizagem na perspectiva normativa, desenvolvimental e capacitacional

Na classificação de DiBella e Nevis (1999), as diversas abordagens acerca da aprendizagem organizacional concentram-se nas seguintes três diferentes classes de perspectivas:

1. Normativa – supõe que a aprendizagem só acontece dentro de condições exclusivas, a serem moldadas pelos dirigentes da organização. Estabelece um conjunto de condições prescritivas, ou regras de excelência, que funcionam como um padrão para a aprendizagem organizacional. Um fator que restringe esta abordagem é a rotina de trabalho, que limita os indivíduos a pensar e agir de forma a identificar o uso de soluções para os problemas organizacionais;
2. Desenvolvimental – supõe que o desenvolvimento das organizações ocorre através de estágios, sendo a organização aprendiz o último estágio do desenvolvimento organizacional. Esta transformação decorre da experiência adquirida ao longo dos ciclos de vida da organização; e
3. Capacitacional – supõe que a aprendizagem é uma qualidade inata em qualquer organização, havendo muitas maneiras de ela aprender. Como sistemas sociais, as

organizações são ambientes nos quais a aprendizagem ocorre em múltiplos níveis. O foco desta abordagem não está dirigido para o objetivo de a organização tornar-se uma empresa aprendiz, mas sim para o processo de aprendizagem já existente. Todas as organizações possuem capacidade de aprendizagem que acomodam diferentes estilos. O essencial não é se a organização é uma empresa aprendiz ou não, e sim o que ela está aprendendo e como aprende. O valor do aprendizado é contingencial.

Kim (1993) defende a perspectiva capacitacional quando argumenta que, apesar de todas as organizações aprenderem, requisito fundamental para sua existência sustentada, algumas avançam sua aprendizagem, desenvolvendo capacidades consistentes com seus objetivos, ao passo que outras o fazem desordenadamente, sem foco nos objetivos. Desta forma, o autor adverte quanto à necessidade do aprendizado para a aquisição de conhecimentos úteis à organização.

Argyris (2001) dá ênfase à perspectiva desenvolvimental quando denomina a aprendizagem organizacional através da evolução de dois ciclos: a aprendizagem de uma volta ou ciclo único (*single loop learning*), onde o aprendizado é apenas operacional, os problemas são resolvidos superficialmente de acordo com a correção de erros, baseada nas normas e regras preestabelecidas, portanto não ocorrem mudanças significativas nas premissas da organização; e a aprendizagem de duas voltas ou ciclo duplo (*double loop learning*), em que não basta resolver problemas, sendo necessário conhecer, profundamente, sua natureza e suas causas, avaliando os objetivos e valores, crenças, e questionando a relevância das normas operacionais. Consiste em aprender como aprender.

Argyris (2001) afirma que uma organização só aprende de fato se os indivíduos que a compõem estiverem engajados em aprendizagem de duplo circuito. Corroborando esta visão, Morgan (2002) afirma que assim as pessoas terão a capacidade de:

1. Perscrutar e antecipar mudanças no ambiente – As organizações que aprendem, devem desenvolver habilidades que aceitem a mudança ambiental e enxergar e criar novas possibilidades de negócios e atividades. Dessa forma, as organizações serão capazes de incorporar o tipo de inteligência ativa característica do cérebro

humano que usa, adota e às vezes cria incerteza como um recurso para atingir novos padrões de desenvolvimento, passando suas ações a mudar o ambiente;

2. Desenvolver a capacidade de questionar – Para aprender e mudar, os membros da organização precisam ser capazes de entender os pressupostos, referências e normas que regem a atividade atual, bem como os paradigmas, metáforas e posturas e modelos mentais que determinam como a organização opera, para desafiá-los e mudá-los quando necessário; e
3. Permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégicas.

2.1.6 Fatores facilitadores x dificultadores

Senge (1990) ressalta os fatores dificultadores da aprendizagem organizacional, chamando atenção para o fato de que a maioria das organizações é orientada mais para controlar do que para motivar o indivíduo ao aprendizado, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a normas e regras. Em sua visão, os passos para a aprendizagem incluem, seqüencialmente, a facilidade de adaptação, a criatividade e a produtividade.

Como elementos motivadores de aprendizagem, Senge (1990) ressalta, por exemplo, a aspiração enquanto geradora de objetivos positivos e a existência de uma tensão criativa, provocada pela diferença entre um objetivo pessoal (o que se deseja) e a imagem clara da realidade (onde se está em relação ao objetivo desejado). Por sua vez, Garvin (1993), assim como Argyris (2001), ressalta a disseminação da confiança e a interação entre os membros, a possibilidade de expansão de conhecimento, o sentimento de envolvimento e comprometimento com as ações.

Uma organização potencializa os seus processos de aprendizagem quando constrói um ambiente interno saudável e propício, em que a hierarquia é mínima, as fronteiras são permeáveis, a comunicação é eficaz e o ambiente psicológico de trabalho é favorável (GARVIN, 1993). Esse ambiente oferece estímulo para a troca de idéias e criatividade na solução de problemas; estimula a diversidade, o diálogo e a reflexão; promove eventos destinados a revisões estratégicas em conjunto; favorece um constante olhar para fora da

organização, visando estimular a aquisição de novos conhecimentos (ELLINOR; GERARD, 1998; WICK & LEÓN, 1997).

Outro ponto ressaltado por Senge (1999) diz respeito à relevância da estrutura organizacional estar alinhada à cultura predominante da organização. Deste modo, pode-se criar uma infra-estrutura de aprendizagem por meio da formação de bibliotecas e de bancos de dados eletrônicos; mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes, clientes e fornecedores e programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento.

Outros elementos que podem vir a ajudar na criação de infra-estruturas de aprendizagem são instalações para ensino a distância e aconselhamento; instalações e sistemas para testar novas idéias (protótipos, simulações, conceitos de teste de mercado); sistemas de comunicação como *e-mail*, *voice mail*, *intranet*, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio; sistemas que facilitem o trabalho em equipe; e sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento fóruns de aprendizagem, transferências de pessoas e centros de excelência e equipes multifuncionais, encontros sistemáticos para trocas de informações e sistemas de gestão integrados, gestão de todos os componentes da empresa em rede, operacionalizando a memória organizacional, de modo que a empresa aprenda com as experiências (GARVIN, 1993; FIATES, 2001).

Para garantir que o processo de aprendizagem nas organizações seja eficiente e eficaz, faz-se necessário garantir que o conhecimento esteja disponível onde e quando for preciso. Dessa forma, outro fator facilitador de aprendizagem deve ser observado, a comunicação. O fluxo de comunicação deve ser desburocratizado, com transparência e facilidade para aquisição de dados e informações, e, também, com canais para compartilhar experiências e buscar o conhecimento onde ele estiver. Huber (1991) afirma que, quando a informação é largamente distribuída na organização, fontes variadas aparecem, os esforços são recompensados e é provável que mais indivíduos e unidades se capacitem para aprender.

Argyris (2001) ressalta que os responsáveis pela aprendizagem organizacional são as pessoas. As organizações podem criar um ambiente propício ao aprendizado, mas são as pessoas que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo, transformando dados e informações em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Deve-se, portanto, valorizar o capital social, que pode ser compreendido, segundo Stewart (1998), como o

conhecimento da força de trabalho: o treinamento, a intuição e o *know-how*. É, portanto, a rede de relacionamentos, a cooperação, o aprendizado compartilhado, enfim, o conhecimento tácito e explícito das pessoas.

Na organização que aprende, os líderes são planejadores, administradores e professores; são os responsáveis pelo aprendizado. Cabe a eles construir organizações nas quais as pessoas aumentem constantemente a capacidade de entender questões complexas, expandindo sua capacidade de criar o futuro, aguçando a visão e aperfeiçoando os modelos mentais compartilhados – pessoas com responsabilidade de aprender (SENGE, 1990). O líder também deve prover uma infra-estrutura adequada à criação de um ambiente de conhecimento bem desenvolvido; deve criar um espaço no qual as pessoas criem novas realidades (FULMER et al, 1998).

Não se pode pensar em aprendizagem organizacional sem mudança de atitude e comportamento, toda aprendizagem deve gerar uma ação, uma mudança de atitude (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Neste sentido, como ressalta Senge (1999), o aprendizado vai além dos treinamentos, este acontece quando as pessoas estão concentradas em questões essenciais e desafiadoras no âmbito de suas práticas.

Argyris e Senge (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001) supõem que a aprendizagem acontece melhor em um ambiente onde o comportamento político é minimizado. Já Coopey (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001) adota uma postura mais crítica em relação à política, estuda modos de ajudar os gestores a identificar, tornar explícitos e trabalhar os processos políticos; portanto, seu enfoque incorpora a política na aprendizagem organizacional, em vez de erradicá-la. Nesta pesquisa, prevalece a visão de Coopey, por se entender a política como um fator existente nas relações organizacionais, que deve, portanto, ser identificado e trabalhado.

Nonaka (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001) trouxe uma contribuição importante sobre a influência da cultura no processo de aprendizagem, através dos estudos da aprendizagem no Japão e EUA, concluindo que a mesma deve ser levada em consideração e possui grande influência sobre a aprendizagem organizacional.

Nonaka e Takeuchi (apud TERRA, 2005) vêem a criação de conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência, e entre o implícito e o explícito. A noção de conhecimento desses autores confere grande ênfase aos *insights*, intuições, ideais, valores, emoções, imagens e símbolos.

Para Wang e Ahmed (2003), a cultura da organização exerce forte influência sobre a aprendizagem organizacional, pois serve como mecanismo de formação de bom senso que guia e dá forma a valores, comportamentos e atitudes. Logo, torna-se necessária a contribuição direta da cultura no processo de aprendizagem organizacional, uma vez que não é suficiente, para uma organização, possuir colaboradores somente com conhecimento; é necessária uma cultura voltada para a aprendizagem. Ainda conforme os autores, a cultura permite que uma organização utilize melhor seus conhecimentos e experiências, para estabelecer e conseguir objetivos desejados. Além de também permitir o aprendizado da sabedoria no processo de discernimento e julgamentos das ações baseados no conhecimento.

Segundo Schermerhorn Jr.; Hunt e Osborn (1999), os ciclos de aprendizagem ajudam a explicar por que muitas organizações aparentemente deixam de aprender, ao passo que outras aprendem rapidamente. Os autores apontam dois ciclos:

1. De déficit - um padrão de deterioração do desempenho, seguido por outro de mais deterioração ainda. As empresas estão continuamente encolhendo. Os problemas repetem-se constantemente e a empresa falha em criar mecanismos adequados de aprendizagem. Ela tem problemas em uma ou mais fases do processo de aprendizagem. A incapacidade anterior de se ajustar resulta em mais problemas e menos recursos disponíveis para solucionar a onda seguinte de problemas, e a empresa continua a se deteriorar. Os principais fatores relacionados são: inércia organizacional (é muito difícil mudar as organizações e quanto maiores elas são, mais inércia existe); temeridade (há poucos executivos tentando desafiar suas próprias ações, ou as ações de suas empresas, porque eles vêem uma história de sucesso, e não enxergam que o sucesso da inovação de ontem pode ser a prática desatualizada de hoje); e distanciamento (os executivos normalmente acreditam que podem gerenciar a distância diversas operações através de uma simples análise de relatórios e registros financeiros); e

2. De benefício - os mesmos problemas não ficam se repetindo, pois a empresa vai desenvolvendo mecanismos adequados de aprendizagem. Há algumas dificuldades principais com o processo de aprendizagem e gerentes tentam constantemente melhorar a aquisição de conhecimento, a distribuição de informações, a interpretação de informações e a memória organizacional. Como a incapacidade de ajuste rende mais problemas e menos recursos para a solução da próxima onda de problemas, as organizações que se adaptam bem, podem usufruir o ciclo de benefícios.

Pode-se, a princípio, inferir que todas as organizações são “*learning organizations*”, pois todas abrangem processos de aprendizagem, explícitos ou não, em maior ou menor grau. Porém, como ressalta Salinas (1998), mais importante do que definir com precisão o que é uma organização que aprende, é identificar e avaliar as formas de contribuição da aprendizagem organizacional no desenvolvimento das organizações, de forma a possibilitar uma melhor sistematização dos processos de aprendizagem como meios potencializadores e geradores de vantagens competitivas baseadas no conhecimento.

2.2 Aprendizagem organizacional como processo social

A aprendizagem é um processo social. Não há como se pensar em aprendizagem organizacional, sem compreendê-la como processo social. A aprendizagem ocorre a partir do indivíduo, passa por um processo de transformação para se tornar uma aprendizagem organizacional.

A este respeito, Ritter (2007) ressalta que a tecnologia é um ótimo instrumento no auxílio da disseminação deste conhecimento. No entanto, somente a tecnologia não basta, a organização necessita capturar este conhecimento individual, criar maneiras de disseminá-lo e de transferi-lo para a organização, isto é, um processo social, que envolve diretamente a cultura da organização. Ainda conforme o autor, a aprendizagem pode ser vista como um produto ou um processo; como produto, é considerada como uma mudança no comportamento ou nos modelos mentais.

Para Wang e Ahmed (2003), a aprendizagem organizacional é o processo, no qual as organizações compreendem e gerenciam suas experiências. As organizações são referidas

como sistemas de processamento informacional, adquirindo, interpretando, distribuindo e armazenando as informações dentro da organização, e, conseqüentemente, quatro componentes do processo de aprendizagem organizacional são propostos: aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional (WANG; AHMED, 2003).

Desta forma, aprender é algo que pode emergir de interações sociais, no ambiente natural do trabalho. Quando se fala em processos de aprendizagem organizacional, geralmente refere-se à aprendizagem através da experiência. Neste sentido, conforme Ritter (2007), as organizações podem ser uma constelação de comunidades de prática, conceito popularizado por Wenger (1998).

Tradicionalmente, o estudo de processos cognitivos, o desenvolvimento cognitivo e o cultivo de habilidades e competência educacionais desejáveis são tratadas como processo cognitivo que atua na mente dos indivíduos, não considerando os fatores sociais, culturais, e tecnológicos que estão envolvidos no processo da aprendizagem.

Ao examinar o comportamento humano, no contexto do cotidiano, quando vemos as situações da vida real, os processos cognitivos aparecem, pois existe uma inter-relação entre o cognitivo humano, os fatores sociais, culturais e tecnológicos envolvidos na situação cotidiana. Pessoas parecem pensar em conjunção ou sociedade com outras, contando com a ajuda de ferramentas e instrumentos culturais.

A aprendizagem organizacional não pode ser vista como um processo estático, mas como um processo ativo, um empreendimento cognitivo, que mantém relações com o meio (cultura, tecnologia, fatores sociais, dentre outros).

Em síntese, tanto as organizações, como os indivíduos podem aprender. Muitos dos fenômenos fundamentais de aprendizagem são os mesmos para as organizações, porém, aprendizagem organizacional também tem características distintivas com referência ao que é instruído e como é instruído. Estes derivam do fato de que qualquer organização é por definição um coletivo, com os indivíduos e unidades maiores em papéis diferentes envolvendo diferentes perspectivas e valores (SMITH, 2001).

O êxito do processo de aprendizagem depende quase que exclusivamente da rede informal constituída pelos subsistemas sociais da organização, uma vez que nem sempre, em uma sociedade, existe uma correspondência real entre o mapa institucional e os problemas considerados mais críticos (SALINAS, 1998, p. 3).

A aprendizagem em organizações deve, portanto, tomar a forma de mudanças no comportamento organizacional. Para atingir este resultado, é necessário um processo de aprendizagem coletivo, caracterizado por um aprendizado através da interação entre várias pessoas da organização (SENGE, 1990; SWERINGA e WIERDSMA, 1995).

Nesse aspecto, o processo de aprendizagem organizacional pode fazer a diferença, à medida que pode ser entendido como meio potencializador e agregador de outras estratégias e tecnologias, funcionando como um veículo efetivo de aprendizado, transformação e mudança pessoal e organizacional. (SALINAS, 1998, p. 2).

Segundo Elkjaer (apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001), o termo aprendizagem organizacional significa uma ênfase no caráter processual da aprendizagem, e pode ser vista através de duas abordagens. A primeira como uma ferramenta gerencial para desenvolver habilidades tácitas, cognitivas, dentre outras. E a segunda, refere-se à maneira pela qual a aprendizagem ocorre em ambientes sociais, ou seja, em comunidades de prática.

Nesta segunda abordagem, a aprendizagem é vista como uma parte inevitável do participar na vida social e na prática. O ponto de partida da aprendizagem organizacional é ser vista como um processo de aprendizagem social, isto é, a aprendizagem nas organizações também possui um aspecto social. Baseia-se, portanto, num processo de reificação de atividades fluidas, como a produção e a reprodução de informação e conhecimento. Para esta abordagem, a aprendizagem organizacional: “pode ser vista como uma ferramenta para alinhar tanto o comportamento dos membros organizacionais, como de toda a organização. (ELKJAER apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 103)”.

Desta forma, torna-se necessário que os administradores criem motivações em seus membros organizacionais, a fim de que os mesmos mudem os seus pensamentos, atitudes e, em consequência, suas ações.

O desejo de aprender deve ser despertado em todos os membros organizacionais para promover o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem, por isso é necessário expandir a inteligência, as capacidades e habilidades de cada membro individual na organização, e suas atitudes se ajustarem aos propósitos organizacionais. (ELKJAER apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001).

A visão da aprendizagem, situada na prática social, vai de encontro à perspectiva da aprendizagem a nível cognitivo praticada nos ambientes formais e institucionais, pois a aprendizagem situada é mais do que o processamento de informações e transferência de culturas e atitudes corretas. Essa perspectiva sobre a aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional.

Considerar aprendizagem como uma parte inerente à prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos, pode também ser chamado de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem. (ELKJAER apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p. 107).

Segundo Lave e Wenger (apud ELKJAER In: EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001), práticas de trabalho são vistas como construções sociais. Com base nessa perspectiva, a organização pode ser vista como diversas comunidades de práticas, que procuram enfatizar o contexto interagente e não apenas as habilidades, conhecimentos e profissões dos participantes, enfatizando mais o contexto do que as experiências individuais.

Estes autores desenvolveram o conceito de participação periférica legítima (PPL), em que a aprendizagem é defendida como um assunto basicamente social, como participação na prática. Esse termo é utilizado para entender a aprendizagem em situações desprovidas de quaisquer atividades de ensino. Portanto, a PPL ressalta o acúmulo de conhecimento, a aquisição de habilidades ou aprendizado de tarefas, através da participação de práticas sócio-culturais de uma comunidade, da participação dos aprendizes em comunidades de prática – em contextos interagentes.

Na aplicação da PPL, a aprendizagem acontece dentro de um contexto social e não na mente individual; dessa forma, é a comunidade quem “aprende”. Assim, o processo de aprendizagem envolve aprender uma identidade e uma profissão ou habilidade, além de um

sentido de pertencer à organização (ELKJAER apud EASTERBY-SMITH; BURGOYNE e ARAÚJO, 2001, p.108).

2.3 O ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999)

Este segmento visa descrever o modelo de aprendizagem organizacional desenvolvido por DiBella e Nevis (1999). Trata-se de uma estratégia integrada para construir a capacidade de aprendizagem, bipartida em Orientações de Aprendizagem e Fatores Facilitadores, abordando a aprendizagem individual e grupal, e as fontes internas e externas do conhecimento.

A organização de aprendizagem denominada por DiBella e Nevis (1999, p. 5) como organização aprendiz... “[...] é um conceito de nível de sistemas com características particulares, uma metáfora para descrever a organização ideal” e tem sido caracterizada por possuir a capacidade de adaptar-se às mudanças. No entanto a aprendizagem organizacional:

[...] é um termo utilizado para descrever certos tipos de atividade ou processo que podem ocorrer em qualquer um dos diversos níveis de análise, ou como parte de um processo de mudança organizacional, sendo a aprendizagem organizacional aplicada a diferentes níveis de análise: aprendizagem individual, aprendizagem grupal e aprendizagem empresarial. (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 7).

Combinando elementos de cada perspectiva, esta abordagem é integrativa, resultando em uma estrutura mais abrangente, realista e produtiva, baseada em pesquisas realizadas em empresas, a fim de construir a capacidade de aprendizagem nas organizações. Este modelo apresenta uma estrutura que simboliza a essência de teorias já consagradas sobre diagnóstico e recomendação de soluções.

Para os autores, todas as organizações aprendem umas em maior e outras em menor grau, a essa capacidade de aprendizagem, denominou-se *Orientações para a Aprendizagem*, e a certas condições prescritivas de aprendizagem, denominou-se *Fatores Facilitadores*.

Os autores desenvolveram uma estrutura para o entendimento da organização como um sistema aprendiz. O papel da aprendizagem organizacional é o de ajudar as organizações a superarem seus limites e tornarem-se melhores (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Muitos estudiosos, incluindo Garvin, Schein e Senge, definem a aprendizagem organizacional como a habilidade de uma organização de se adaptar a mudanças. Para DiBella e Nevis (1999), aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar o seu desempenho, com base na experiência adquirida.

A perspectiva normativa cria um sentido de urgência e visão e proporciona um caminho claro para a intervenção; a perspectiva desenvolvimental enfatiza como o contexto influencia a aprendizagem, e nos lembra a necessidade de aprendermos (e de reaprendermos) com o passado (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 18).

Segundo DiBella e Nevis (1999, p. 24), “estilo de aprendizagem é a função da escolha de valores e de prioridades feita pela empresa. Essas variações de estilo baseiam-se em uma série de Orientações de Aprendizagem que podem ser percebidas ou não pelos membros da organização”.

As orientações de aprendizagem não descrevem o grau de eficiência com que a aprendizagem se desenvolve, mas descrevem o que está se aprendendo e onde está ocorrendo a aprendizagem. Simbolizam a forma pela qual a aprendizagem ocorre e a natureza do que é aprendido. Os fatores facilitadores correspondem às estruturas e ações que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Esses 17 elementos são utilizados por DiBella e Nevis (1999) para descreverem e definirem o perfil da capacidade de aprendizagem da organização, através de uma série formada por três processos: aquisição, disseminação e utilização de conhecimento. A ocorrência da aprendizagem exige a realização dos três processos que compõem o ciclo.

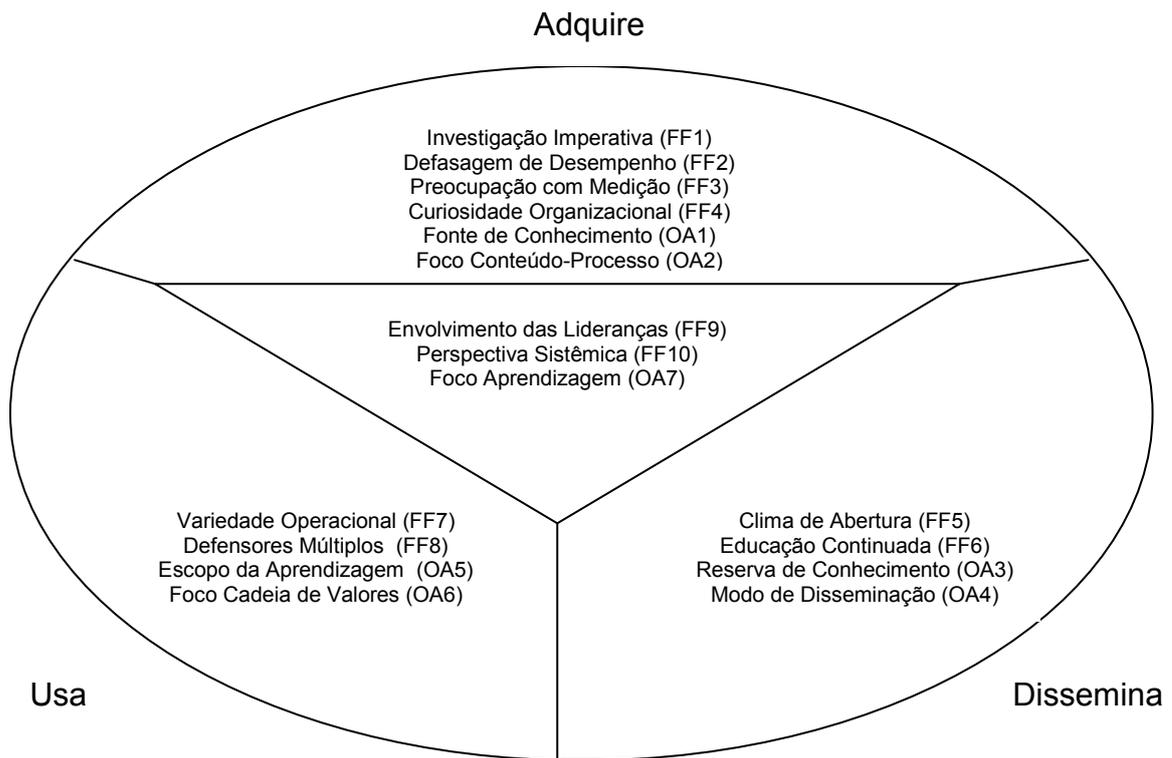


Figura 1: Os elementos do ciclo de aprendizagem.

Fonte Adaptada de DiBella e Nevis (1999, p. 42).

Desta forma, as três etapas do ciclo são definidas pelos autores:

1. Criação ou aquisição de conhecimento – Diretamente, as organizações adquirem conhecimento pela experiência de seus empregados e, indiretamente, pela experiência de outras organizações. “Geramos conhecimento quando damos significado à informação ou à experiência” (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 33);
2. Disseminação do conhecimento – À medida que os empregados de uma organização adquirem experiência e conhecimento, as empresas necessitam difundi-los. Alguns dos processos de disseminação do conhecimento são bastante formais, enquanto outros se caracterizam pela informalidade. O conhecimento pode ser difundido por diversos caminhos, como boletim informativo, relatórios de produtividade, seminários, treinamentos, e-mail, eventos, apresentações de diretoria, sistemas computadorizados, etc; e

3. Uso do Conhecimento – Após o conhecimento ser criado e disseminado, faz-se necessária a sua correta utilização, de acordo com os objetivos da organização; caso isso não aconteça, o ciclo ficará incompleto. “Sempre que determinado conhecimento é gerado e difundido dentro de uma organização, é provável que nos sintamos desafiados a rever nossos conceitos e forçados a uma mudança” (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 40).

As Orientações para Aprendizagem definem como a aprendizagem ocorre e o conteúdo dessa aprendizagem. São características que ajudam a entender e a descrever a capacidade de aprendizagem da organização. Refletem onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado, bem como o que é aprendido ou considerado importante para aprender. Indicam onde a equipe está investindo para realizar a aprendizagem e determinam o estilo de aprendizagem.

Denominação	Abordagem
1. Fonte de Conhecimento	InternaExterna
2. Foco Conteúdo-Processo	Conteúdo.....Processo
3. Reserva de conhecimento	Pessoal.....Público
4. Modo de Disseminação	Formal.....Informal
5. Escopo de Aprendizagem	Incremental.....Transformativo
6. Foco Cadeia de Valores	Projete-e-execute.....Comercialize-entregue
7. Foco Aprendizagem	Individual.....Grupal

Quadro 2: Seqüência contínua das Orientações para Aprendizagem.

Fonte: Adaptado de DiBella e Nevis (1999, p. 46).

Os fatores facilitadores estão vinculados à perspectiva normativa e abordam a definição de Senge de organização aprendiz. Como ressaltam DiBella e Nevis (1999, p. 67):

[...] quanto maior for a presença deles em uma organização, maior a probabilidade de ocorrer a aprendizagem; em conjunto, determinam o potencial de aprendizagem de uma organização; são práticas ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer tipo de organização e determinam a eficácia e a objetividade do ciclo de aprendizagem organizacional.

Os dez fatores facilitadores englobam e superam as cinco disciplinas de Senge e as condições de aprendizagem de Garvin. Para cada etapa do ciclo de aprendizagem, existem orientações de aprendizagem e fatores facilitadores vinculados, conforme descrição abaixo (DIBELLA; NEVIS, 1999):

1. Criação ou aquisição de conhecimento

- **Investigação Imperativa (FF1):** Este fator facilitador representa o esforço da empresa pela busca de conhecimento do mercado em que está inserida. É a atitude de escrutinar, examinar e avaliar o ambiente, especialmente no que se refere às oportunidades. Segundo DiBella e Nevis (1999), as organizações só poderão ser capazes de alcançar um nível adequado de aprendizagem, quando obtiverem perfeito entendimento do ambiente no qual estão inseridas. Este conhecimento trará à organização a oportunidade de se antever as mudanças, e adequar-se a elas, mantendo vantagem competitiva e ampliando seu aprendizado;
- **Defasagem do Desempenho (FF2):** Este fator facilitador refere-se à consciência coletiva que os membros de uma organização têm, de que existe uma diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real da organização. Esta consciência proporcionará à organização a possibilidade de adotar medidas preventivas e/ou corretivas em busca de melhorias, a fim de diminuir as defasagens. O potencial de aprendizagem é proporcional à abertura que a organização concede a seu pessoal para que discuta os efeitos da defasagem de desempenho. “A percepção da defasagem de desempenho abre as portas para a aprendizagem” (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 73);
- **Preocupação com Medição (FF3):** Este fator facilitador refere-se à medição do desempenho de uma equipe da organização. A medição faz parte de qualquer sistema de aprendizagem, não é apenas um instrumento de monitoramento e controle, mas um dos principais componentes do processo de aprendizagem;
- **Curiosidade Organizacional (FF4):** “Este fator refere-se ao apoio para experimentar novas situações, à curiosidade por coisas novas e à habilidade de jogar com políticas, métodos e procedimentos” (DIBELLA; NEVIS, 1999, p. 75).

A experiência gera aprendizagem, portanto, quanto maior a oportunidade de participar de uma variedade maior de experiências, conseqüentemente maior será a aprendizagem. Cria um ambiente onde as pessoas são incentivadas a fazer experiências continuamente, gerando aprendizagem. A curiosidade organizacional não pode ser desenvolvida em um ambiente onde as pessoas são punidas por terem tentado uma nova forma de trabalho e não terem obtido êxito. “Se não houver uma certa dose de tolerância, a aprendizagem será inibida” (DIBELLA; NEVIS, 1999, P. 76);

- **Fonte de conhecimento (OA1):** Esta orientação de aprendizagem denota a preferência por desenvolver o conhecimento internamente versus adquirir conhecimento desenvolvido externamente. Organizações que optam pelo desenvolvimento de conhecimento internamente necessitam de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, acreditando ser essa a forma de obter vantagem competitiva, através da própria experiência; por outro lado, optar pelo conhecimento externo significa decidir investir no acompanhamento do mercado. Os autores vêem ambas as abordagens, com bons méritos, considerando-as como opções opostas de estilo. As empresas podem tornar-se líderes de mercado, dando preferência à abordagem de conhecimentos internos, bem como a conhecimentos externos. As empresas que tendenciam para maior preferência pela inovação, assumem liderança de mercado no lançamento de novos produtos e serviços, já as que optam pela preferência por imitação reflexiva, destacam-se pela habilidade de adaptação às inovações de mercado; e
- **Foco Conteúdo-Processo (OA2):** Esta orientação de aprendizagem refere-se à preferência pelo conhecimento relacionado à definição de produtos ou serviços em oposição ao conhecimento relacionado aos processos básicos que lhe dão suporte; neste último caso, o foco se volta para a tarefa de desenvolvê-los e torná-los disponíveis. Tanto um como o outro têm grande importância para a eficiência organizacional, embora as empresas demonstrem variações significativas de preferência. Durante muito tempo, as empresas americanas de automóveis e eletrônicos se preocuparam com conceito, conteúdo e *design* de produtos, enquanto as japonesas se preocupavam mais em desenvolver processos para a obtenção de melhores resultados.

2. Disseminação do conhecimento

- **Clima de Abertura (FF5):** Este fator facilitador está relacionado ao grau de oportunidade concedido aos membros de uma organização para conhecerem e participarem das atividades realizadas. Corresponde, portanto, ao nível de abertura das informações da organização para com os seus membros. É uma maneira de obter opiniões e idéias dos colaboradores. A cultura das organizações sobre controle e confiança representa barreiras ao clima de abertura. A capacidade de aprendizagem da organização está nitidamente vinculada à abertura de suas fronteiras. As organizações possuem o hábito de punir os colaboradores que compartilham informações sobre problemas ou erros;
- **Educação Continuada (FF6):** Este fator facilitador refere-se ao compromisso interno de manter um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização. Corresponde à necessidade do indivíduo estar constantemente na busca de aprendizado, sendo, portanto, compatível com a disciplina de domínio pessoal de Senge (1990). Requer condições de trabalho que permitam todo tipo de aprendizagem, desde as de caráter eminentemente prático e imediato até as iniciativas individuais de buscar conhecimento e melhorar as habilidades da empresa;
- **Reserva de Conhecimento (OA3):** Esta orientação de aprendizagem refere-se às variações de comportamento e atitude quanto à reserva de conhecimento na organização, isto é, maneira pela qual a organização estimula e/ou valoriza a reserva de conhecimento, se de forma tácita ou explícita como definida por Nonaka (1997). De forma tácita, quando o conhecimento está sob posse do indivíduo, através das suas experiências e aprendizado individual. Este tipo de conhecimento se perde quando um empregado experiente deixa a organização; processos e experiências desaparecem porque não foram incorporados à memória da organização. E de maneira explícita, quando manualizado, através de normas escritas e ou manuais de procedimentos, tornando-se coletivo e compondo a memória da organização; e

- **Modo de Disseminação (OA4):** Esta orientação de aprendizagem está relacionada à Reserva de Conhecimento, no entanto refere-se às diferenças que existem entre estabelecer um ambiente no qual o conhecimento evolui informalmente e criar uma abordagem mais estruturada e controlada para induzir a aprendizagem. Portanto, refere-se ao estabelecimento de um ambiente em que a aprendizagem ocorra através do modo de disseminação formal ou informal. Na abordagem formal, a aprendizagem é disseminada através de procedimentos escritos, promovendo o compartilhamento do conhecimento de forma ampla e institucionalizada. Na abordagem informal, a aprendizagem se dissemina por meio da convivência com formadores de opinião, através de diálogos e inter-relacionamentos no ambiente social. Lave e Wanger (apud ELKJAER In: EASTERBY-SMITH; BURGOYNE E ARAÚJO, 2001) referiram-se a esse tipo de aprendizagem como aprendizagem por meio de “comunidades de práticas” e sugerem que a sua ocorrência se deve à natureza social que caracteriza quase todas as atividades profissionais.

3. Uso do conhecimento

- **Variedade Operacional (FF7):** Este fator facilitador é companheiro da Curiosidade Organizacional no sentido de que existem várias maneiras de alcançar os objetivos organizacionais. É a crença de que as organizações que possuem maior variedade em suas estratégias, políticas, processos, estruturas e habilidades de seu quadro funcional, estão mais preparadas para enfrentar os imprevistos. A Variedade Operacional é um fator extremamente importante para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional, pois proporciona a oportunidade de entender as implicações e conseqüências do emprego de diferentes formas de trabalho;
- **Defensores Múltiplos (FF8):** Presença de defensores múltiplos da aprendizagem para que o conhecimento seja utilizado de forma eficiente por todos. Quanto maior for o número de defensores que promovem a adoção de uma nova idéia e trazem o conhecimento para dentro do sistema, mais rápida ocorrerá a aprendizagem organizacional. Os defensores múltiplos do aprendizado, dentro de uma organização, não são necessariamente os altos executivos, que estão em

posições mais estratégicas, podem ser perfeitamente profissionais de nível hierárquico médio ou inferior, mas que possuam poder de influência e respeito entre a equipe, devido à autoridade do conhecimento que possuem, e não da posição que ocupam;

- **Escopo da Aprendizagem (OA5):** Esta orientação de aprendizagem está relacionada com o objetivo do conhecimento, que pode estar focado nos métodos e instrumentos utilizados para desenvolver produtos e serviços ou para desafiar o que já se faz na organização, promovendo, dessa maneira, a inovação. A diferença destas abordagens está no direcionamento da aprendizagem, se está dirigida para a melhoria dos produtos e serviços existentes ou para a criação de novos, isto é, se a aprendizagem é incremental ou transformativa. Argyris e Schon (1978) fazem referência à abordagem incremental com a aprendizagem de uma volta ou ciclo único (*single loop learning*) e a aprendizagem transformativa com a aprendizagem de duas voltas ou ciclo duplo (*double loop learning*). No ponto de vista de DiBella e Nevis (1999), essas capacidades de aprendizagem antes se complementam do que conflitam entre si. As organizações podem preferir um modo ao outro, mas um sistema de aprendizagem eficiente é capaz de tirar proveito de ambos; e
- **Foco Cadeia de Valores (OA6):** Esta orientação de aprendizagem indica quais são as competências básicas e os investimentos em aprendizagem que são valorizados em uma organização. Faz referência a dois tipos de abordagens do foco na cadeia de valores: uma intrínseca, tipo ‘projete-e-execute’, que engloba o planejamento e desenvolvimento, engenharia e fabricação e outra extrínseca tipo “comercialize-e-entregue”, que engloba vendas, distribuição e serviços, tanto para grupos orientados para produtos como para serviços.

4. Elementos no centro do ciclo, auxiliando em todas as fases

- **Envolvimento das Lideranças (FF9):** Um dos fatores que mais motiva para a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento, é a liderança exercida de maneira positiva e consciente na organização. Em qualquer nível da organização, a liderança emite a mensagem do que é importante aprender. Os líderes devem ser

os primeiros a estudar e desenvolver o conhecimento e se engajar na implantação da visão, para que todos os percebam como modelo do esforço de aprendizagem;

- **Perspectiva Sistêmica (FF10):** Pré-requisito para o alcance da eficiência na disseminação e utilização do conhecimento. Implica pensar em termos globais, sem perder de vista a interdependência das partes. A aprendizagem organizacional fica limitada quando não se reconhecem as relações entre processos, estruturas e ações dispersas. Senge (1990) considera a Perspectiva Sistêmica como a única disciplina que possui condições de integrar todas as demais, dentro do modelo das cinco disciplinas, que o autor descreve para desenvolver uma organização aprendiz; e
- **Foco de Aprendizagem (OA7):** Esta orientação relaciona-se à distinção entre a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades individuais e a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades coletivas. DiBella e Nevis (1999) defendem a necessidade de as organizações desenvolverem tanto as habilidades individuais quanto as coletivas, ao passo que outros autores, como exemplo Senge (1990), defendem a idéia de que a aprendizagem coletiva se adequa melhor aos objetivos organizacionais, devido à necessidade das organizações no mundo globalizado, das habilidades coletivas, como coordenação, tomada de decisão e outras. Por outro lado, Senge (1990), mesmo sendo um defensor da aprendizagem em grupo, faz alusão, em uma de suas disciplinas, à importância da aprendizagem individual, através da disciplina domínio pessoal.

Os Fatores Facilitadores representam as práticas ou condições para que uma organização possa aprender, e as Orientações de Aprendizagem representam os parâmetros para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem, isto é, o seu estilo de aprendizagem; portanto, a combinação destes determina o quanto a organização aprende, o que aprende e como é aprendido, definindo, dessa forma, a capacidade de aprendizagem da organização.

2.4 Gestão do conhecimento x aprendizagem organizacional

É por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva (FLEURY; FLEURY, 1995). A aprendizagem organizacional é uma das práticas da gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento é uma das estratégias para criar, adquirir, compartilhar, e utilizar ativos do conhecimento, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (BOFF apud NEVES, 2003, p. 2).

Segundo Davenport e Pruzak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento tem sido apontado como um dos principais recursos estratégicos das empresas no mundo atual e, em conseqüência, a aprendizagem tem sido considerada como sendo o processo mais importante. As empresas mais inovadoras e competitivas são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciar o conhecimento, incorporando-o aos seus produtos e serviços. Dentro deste cenário, a gestão do conhecimento e a implementação de uma cultura da aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de estratégias das empresas (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002).

Para Wang e Ahmed (2003), a aprendizagem organizacional muitas vezes é interpretada como as mudanças no estado do conhecimento, envolvendo a aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação, habilidade de desenvolver a percepção. A Gestão do conhecimento é, no indivíduo, guardada na forma de experiências, habilidades e capacidade individual e na organização na forma de documentos, regras, regulamentos e padrões. A principal tarefa da gestão do conhecimento é criar um meio de aprendizagem entre o indivíduo e a organização com o objetivo de facilitar a interação e fortalecimento do conhecimento.

Atualmente, percebe-se o conhecimento como o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações, na verdade vive-se um momento único chamado a era do conhecimento, a sociedade do conhecimento, onde a economia é baseada no conhecimento.

O Relatório do Desenvolvimento Mundial de 1998-1999 do Banco Mundial fez referência a dois tipos de conhecimento: o conhecimento tecnológico e o conhecimento sobre atributos (TERRA, 2005).

O conhecimento técnico ou *know-how* diz respeito ao conhecimento tecnológico que, através da globalização, tem sido repassado entre países e o conhecimento sobre atributos diz respeito à qualidade do produto, à diligência de um trabalhador ou à credibilidade de uma empresa, essenciais para o funcionamento eficiente dos mercados.

As organizações têm-se dedicado a pensar como gerir o conhecimento, segundo várias perspectivas: gestão de pessoas, modelagem matemática, tecnologia da informação, organização do trabalho, gestão da inovação e outras (TERRA, 2005).

Foram criados novos termos para identificar e nomear o patrimônio de conhecimento das empresas. Stewart (1998) introduziu o conceito de “capital intelectual” como sendo a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Para ele, gerenciar o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa.

A competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um diferencial competitivo para as empresas. O conhecimento das organizações (individual e coletivo), não é contabilizado nos sistemas de informação contábil-financeira, mas é o ativo mais importante (TERRA, 2005).

Os meios de aquisição de conhecimento tornaram-se, ao longo do tempo, de fácil acesso, através da tecnologia da informação; no entanto, junto a fácil aquisição de conhecimento, surge a necessidade do seu gerenciamento no sentido de aliar a busca de conhecimento à busca de resultados, um processo difícil por conter muitos ativos intangíveis. Deve-se, portanto, procurar transformá-lo em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, para se constituir um diferencial competitivo sustentável. Segundo Edvinsson e Malone

(1998), as empresas são cada vez mais valorizadas pelos seus ativos intangíveis, que são ativos que não possuem existência física e por isso são de difícil avaliação.

A gestão do conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos (TERRA, 2005).

A essência da gestão do conhecimento é, portanto, um compromisso com o aprendizado constante. Como ressalta Terra (2005), em geral, torna-se difícil de ser efetivada por:

- Ser transdisciplinar (estratégia, cultura, processo, tecnologia, dentre outras);
- Requerer capacidade de abstração para enxergar processos invisíveis de criação e uso do conhecimento;
- Envolver vários níveis e áreas, demandando compartilhamento;
- Ser estratégica, envolvendo ações que se enraízam nos processos organizacionais e no modo de trabalhar das pessoas;
- Demandar tempo em contraposição aos resultados que devem ser imediatos; e
- Levar a pensar novos modelos organizacionais e de negócios.

Por outro lado, a gestão do conhecimento pode envolver iniciativas estratégicas como (TERRA, 2005):

- Mapeamento de competências;
- Investimento em portais e comunidades virtuais;
- Descentralização de estruturas organizacionais;

- Investimento em P&D;
- Melhoria dos processos;
- Uso de novas tecnologias;
- Melhoria de processos de recrutamento;
- Investimento em *e-learning* e comunidades de prática;
- Incentivo à criação de memória a partir do compartilhamento de informações e conhecimentos;
- Mensuração de resultados; e
- Desenvolvimento de estratégias.

Como ressalta Terra (2005), a gestão do conhecimento não se implanta, se pratica. Não são projetos que definem a gestão do conhecimento e sim as práticas desenvolvidas, a solidez da cultura e o nível dos resultados alcançados.

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO E USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2005, p. 8).

Terra (2005) apresenta um modelo de Gestão do Conhecimento baseado na aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual para o organizacional. Portanto, faz alusão ao modelo de aprendizagem, de DiBella e Nevis (1999) quanto à aquisição, disseminação e utilização do conhecimento e mais propriamente ao foco de estudo desta pesquisa: a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento do Programa *Trainee* para a organização. Este modelo apresentado por Terra (2005), possui sete dimensões relacionadas a diferentes áreas da prática gerencial.

Vasconcelos e Ferreira (2002) desenvolveram uma pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento, que possui semelhanças com o modelo de Aprendizagem Organizacional de DiBella e Nevis (1999), pois apresenta uma proposta de avaliar a gestão do conhecimento e a aprendizagem nas empresas, através do entendimento da Gestão do Conhecimento em três momentos importantes: aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento; e codificação do conhecimento ou construção da memória, da seguinte maneira:

- Aquisição e geração do conhecimento - Esta etapa inclui o conhecimento adquirido por uma organização, que pode ser obtido externamente e compartilhado dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos; ou desenvolvido internamente, conhecimento que ela desenvolve. Esta dupla atividade, interna e externa, é que abastece a inovação contínua dentro das empresas. A inovação contínua, por sua vez, leva a vantagens competitivas através das etapas, criação do conhecimento, inovação contínua e vantagem competitiva. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o sucesso das empresas japonesas está fortemente ligado à sua capacidade na criação do conhecimento organizacional, que representa a capacidade da empresa em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas;
- Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento – O processo de globalização e de tecnologia da informação apenas transmitem informações e produzem algum conhecimento. Elementos cruciais do conhecimento, implícito nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção não são facilmente transferíveis, pois estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Gerentes do conhecimento perceberam que o mesmo é transferido através de múltiplos canais que se reforçam mutuamente. Davenport e Prusak (1998) alertam que o compartilhamento do conhecimento exige confiança, portanto é através das conversas entre os membros das equipes que existe a transferência de conhecimento; e
- Codificação do conhecimento ou construção da memória – Esta etapa consiste em tornar o conhecimento acessível, através de um formato específico. Para Fleury e

Fleury (1995) a organização constrói a sua memória através da armazenagem de informações, com base na história organizacional.

Nesta pesquisa, Vasconcelos e Ferreira (2002) procuraram avaliar se as empresas pesquisadas possuíam a existência de características de organizações “que aprendem” ou organizações “competitivas”; através da seleção de um conjunto de quesitos, elaborados pelos próprios autores a partir das teorias estudadas, considerados hoje como fundamentais para a efetiva gestão do conhecimento nas empresas.

Neste conjunto, foram incluídas questões que têm o objetivo de verificar se as empresas estão concentrando esforços na criação de um ambiente de aprendizagem, que, segundo a visão de Vasconcelos e Ferreira (2002), é aspecto fundamental para que os funcionários contribuam para o crescimento da empresa, dêem sugestões, sejam criativos, interajam com os outros membros da equipe, tratem melhor o cliente e, conseqüentemente, façam a empresa prosperar. Os quesitos listados pelos autores em cada fase foram: na aquisição do conhecimento, questões sobre treinamento, o incentivo à participação dos empregados com idéias e sugestões na melhoria de processos e produtos, a abrangência do processo de aprendizagem, a relação da empresa com o ambiente externo e a postura explícita da empresa em relação à criação do conhecimento. Na disseminação do conhecimento, questões sobre a sistemática de elaboração da estratégia, o processo de tomada de decisão, a eficiência na comunicação interna, a estrutura organizacional e a postura explícita da empresa em relação ao compartilhamento do conhecimento. E por fim, na codificação do conhecimento, questões sobre o desenvolvimento de sistemas de informação, a forma de utilização dos resultados dos treinamentos e os esforços para registro explícito do conhecimento.

Para Vasconcelos e Ferreira (2002, p.14), “a gestão do conhecimento representa um conjunto de ações que visa orientar a empresa para a produção do bem mais valioso da nova economia, que é o conhecimento”. Esta gestão visa descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo e de lucrar com ele.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) vem aprimorando indicadores que meçam a produção, a distribuição e o uso do recurso conhecimento, classificando os desafios em cinco grandes grupos (TERRA, 2005):

- Mensuração de investimentos e *inputs* de conhecimento
- Mensuração do estoque e de fluxos de conhecimento
- Mensuração de resultados da aplicação de conhecimento
- Mensuração de redes de conhecimento
- Mensuração de conhecimento e aprendizado

Um dos pontos relacionados ao aprendizado organizacional é o próprio processo de transferência de conhecimentos. Esse processo depende de vários fatores, como contexto e o tipo do conhecimento; as características dos indivíduos envolvidos nos processos de transmissão e absorção de conhecimento; as características do ambiente em que estes se inserem; e finalmente, dos processos e infra-estrutura organizacional (TERRA, 2005).

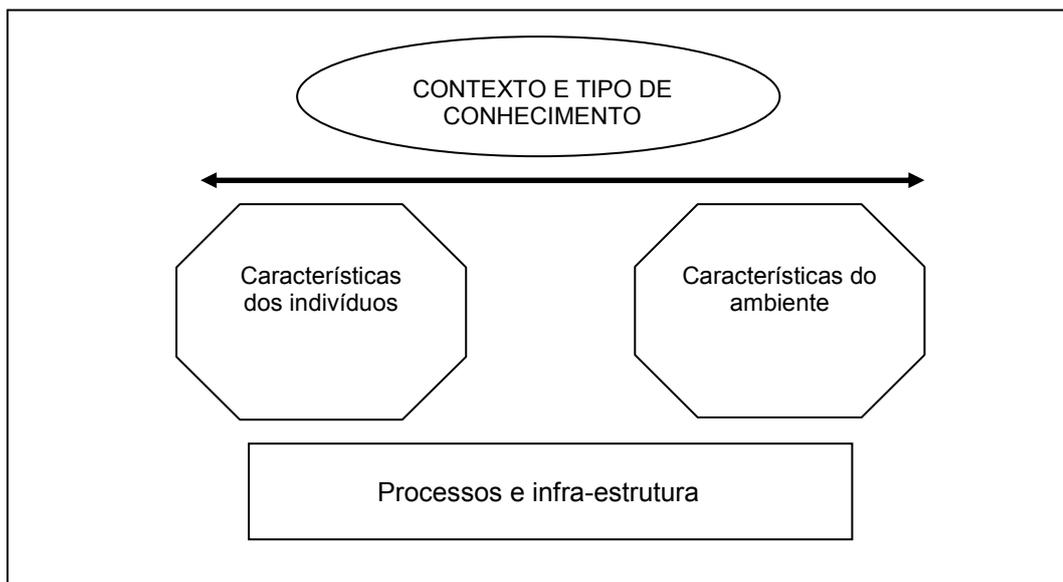


Figura 2: Processo de transferência de conhecimento.

Fonte: Adaptada de Terra (2005, p. 77).

Nesta visão de Terra (2005), o indivíduo assume o papel do criador do conhecimento, o grupo de sintetizador do conhecimento e a organização de amplificadora do conhecimento.

Correlacionando o modelo utilizado para a aplicação da pesquisa, baseado no modelo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999), procurou-se analisar como o Programa *Trainee* adquiriu conhecimento, isto é, a partir do indivíduo como criador e ao mesmo tempo o adquirente deste conhecimento fornecido através da metodologia do programa; em seguida, como este conhecimento adquirido pelos *trainees* foi disseminado na organização, sendo a correlação com o grupo, com o papel de sintetizador e, por último, como a organização utilizou este conhecimento, que faz correlação com a organização como amplificadora deste conhecimento. Outra relação desta pesquisa com o modelo de Terra (2005) é o alinhamento com a crença de que “as empresas criadoras de conhecimento seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam às novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2005, p. 82).

O modelo da gestão de conhecimento de Terra (2005) pode ser entendido a partir de sete dimensões da prática gerencial:

1. O papel da **alta administração** na definição dos campos de conhecimento, da clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas para todo o quadro de colaboradores;
2. O desenvolvimento de uma **cultura organizacional** voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização das áreas;
3. As novas **estruturas organizacionais** e práticas de organização do trabalho adotadas para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos;
4. As práticas e **políticas de administração de Recursos Humanos** associados à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como a geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa;

5. Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos **sistemas de informação** afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações;
6. Esforços recentes de **mensuração de resultados** sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização; e
7. A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de **aprendizagem com o ambiente**, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Segundo Terra (2005), as práticas gerenciais de gestão do conhecimento e estímulo ao aprendizado, a criatividade e a inovação estão diretamente relacionadas a bons resultados empresariais. As pesquisas do autor comprovaram que as empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de conseguir bons resultados. O autor lista 41 características das empresas associadas à gestão do conhecimento, divididas em sete dimensões, conforme demonstrado no Quadro 3, a seguir:

I) PLANO ESTRATÉGICO
Clara definição das competências-chave
Estratégia amplamente disseminada
Organização inspirada por grandes desafios
II) CULTURA ORGANIZACIONAL
Missão e valores frequentemente promovidos
Alto nível de confiança; orgulho em trabalhar na empresa
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo
Experimentação e tentativa e erro são estimulados
Honestidade intelectual é altamente apreciada
Empregados não estão preocupados apenas com a sua área de trabalho
Tempo é visto como importante recurso para a inovação
Resultados importantes são celebrados
É permitido discutir idéias bobas
Humor e piadas são altamente tolerados

III) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia
Pequenas reorganizações para adaptação às demandas do ambiente
Reuniões e <i>brainstorming</i> ocorrem freqüentemente fora do escritório
Uso de espaços abertos, poucos símbolos de status
Processo decisório ágil, pouco burocrático
IV) POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Processo seletivo rigoroso
Seleção de pessoal busca diversidade
Carreira provendo diferentes perspectivas
Elevado investimento em treinamento
Aprendizado por meio de contatos internos e externos
Elevação salarial diretamente ligada à aquisição de competências
Contribuições extraordinárias formalmente reconhecidas
Remuneração associada parcialmente ao desempenho da equipe
Empregados têm ampla participação nos lucros da empresa
Grande parte dos empregados tem participação acionária
V) SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Comunicação eficiente em todas as direções
Empregados com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da empresa
VI) MENSURAÇÃO DE RESULTADOS
Resultados são avaliados sob várias perspectivas
Resultados são amplamente divulgados internamente
VII) APRENDIZADO COM O AMBIENTE EXTERNO
Muitos mecanismos formais e informais para o aprendizado com o cliente
Empresa proativa na formação de alianças com outras empresas
Alianças relacionadas à estratégia de aprendizado externo
Empresa proativa na formação de alianças com universidades

Quadro 3: Características das empresas que comprovam a gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Terra (2005, p. 95).

Na visão de Terra (2005), a gestão do conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional, e é dependente da relação de variáveis como ambiente econômico social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana.

Essa abordagem para a gestão do conhecimento envolve a adoção de algumas práticas gerenciais e, também, um elevado grau de compreensão, estímulo e empatia com os processos humanos de criação do aprendizado individual e coletivo. Ressalta-se, por fim, que, de fato, a gestão do conhecimento sempre existiu em todos os tipos de organizações; contudo, recentemente, tem-se tornado um objetivo organizacional.

3 METODOLOGIA

Barros e Lehfeld (2000) afirmam que a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. Os autores referem-se às técnicas, métodos, processos operacionais para o estudo e compreensão da realidade ou do objeto de análise. A pesquisa científica, em seu sentido amplo, significa:

[...] realizar empreendimentos para descobrir, para conhecer algo. A pesquisa constitui um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. Consiste na tentativa de desvelamento de determinados objetos. É a busca de uma resposta significativa a uma dúvida ou problema (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 67).

A partir da perspectiva acima, este capítulo discorre sobre o método de pesquisa utilizado neste trabalho, apresentando a classificação da pesquisa, quanto aos procedimentos, objetivos e sua natureza, bem como o universo de análise e amostra (sujeitos da pesquisa). Apresenta, também, os instrumentos de coleta de dados, as técnicas de análise e interpretação de dados, e por fim, as limitações do método.

3.1 Classificação da pesquisa

A investigação teve por objeto analisar de que modo o Programa *Trainee*, implementado na Companhia de Água e Esgoto do estado do Ceará – CAGECE, contribuiu para a constituição de um ambiente de aprendizagem na organização.

Os métodos de pesquisa podem ser classificados em quantitativos e qualitativos, sendo a escolha do método primariamente uma decisão sobre a geração e análise dos dados coletados. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa. O uso das duas abordagens deve-se ao fato de que a pesquisa busca, a um só tempo, mensurar dados e compreender fenômenos sociais e subjetivos em um ambiente singular, sendo, no entanto, a maior ênfase no método qualitativo.

Como ressalta Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Em outras palavras, a abordagem qualitativa é uma das possibilidades de estudar os

fenômenos que envolvem os seres humanos e as relações sociais em diversos ambientes. Nesta pesquisa, em particular, seu uso deve-se à necessidade de se avaliar certos aspectos e fenômenos subjetivos que não podem ser quantificados e precisam ser interpretados de forma mais ampla.

Ao diferenciar a abordagem qualitativa da quantitativa, Richardson (apud BEUREN, 2003, p. 92), ressalta que a abordagem qualitativa não emprega um instrumento estatístico de análise do problema. Segundo Richardson (1999, p. 70), abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas. Tendo cunho positivista, a pesquisa quantitativa para interpretação e análise dos fatos tem maior intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação de dados, possibilitando maior margem de segurança quanto às inferências feitas (BEUREN, 2003).

Bauer e Gaskel (2002) sintetizaram as diferenças das características do método quantitativo e qualitativo, conforme quadro abaixo:

Descrição	Método Quantitativo	Método Qualitativo
Dados	Números	Textos
Análise	Estatística	Interpretação
Protótipo	Pesquisa de opinião	Entrevista em profundidade
Qualidade	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>

Quadro 4: Diferenças entre os métodos quantitativo e qualitativo.

Fonte: Adaptado de Bauer e Gaskel (2002).

Portanto, de acordo com a definição dos autores, esta é uma pesquisa que utilizou o método quantitativo-qualitativo, sendo a perspectiva quantitativa configurada na aplicação e análise dos questionários realizados e a qualitativa, na análise de dados documentais ou de dados coletados por meio de entrevistas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa teve um delineamento exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória, como ressalta Gil (1991), tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Busca como afirma Beuren (2003, p. 80) “conhecer

com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. Nesta dissertação, a pesquisa configura-se como exploratória por tratar de um tema aplicado a uma organização específica em um determinado programa, com peculiaridades que devem ser exploradas, de modo a tornar o problema mais explícito.

Em relação à pesquisa descritiva, Gil (apud BEUREN, 2003, p. 81) afirma que esta “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nesta dissertação, o caráter descritivo da pesquisa configura-se pela apresentação e análise de características de um programa com situações e fatos de indivíduos ou grupos específicos, bem como pela busca de se estabelecer relações entre as variáveis referentes ao processo de aprendizagem organizacional.

Quanto aos procedimentos, isto é, maneira pela qual se conduz o estudo e se obtêm os dados, a pesquisa adotou dois procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas; sugere ainda que os estudos de caso são indicados quando o objetivo da pesquisa é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística).

O estudo de caso é a estratégia escolhida quando se busca responder às questões do tipo “como” e “por que” na análise de acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. Em geral, os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 91).

Dessa forma, o estudo de caso refere-se ao estudo da contribuição do Programa *Trainee* para a aprendizagem organizacional na Companhia de Água e Esgoto do estado do Ceará, tendo como problema de pesquisa, a seguinte pergunta: “No contexto da CAGECE, de que modo o Programa *Trainee* tem favorecido a constituição de um ambiente de aprendizagem organizacional”?

A pesquisa é, também, bibliográfica, pela necessidade da contextualização e levantamento teórico, isto é, confrontação da realidade com a teoria, para explicação do problema, a partir da síntese da literatura, realizada junto a documentos, livros, artigos, revistas, monografias, dissertações, dentre outros.

3.2 Universo de análise e amostra (Seleção dos sujeitos)

Na presente pesquisa, foi definida uma amostra não probabilística, isto é, de acordo com o julgamento do pesquisador, tendo como critério de seleção a acessibilidade à captação de dados. Segundo Vergara (2003), este tipo de amostragem é livre de qualquer procedimento estatístico e é selecionada pela facilidade de acesso aos mesmos.

O universo do estudo compreende os colaboradores que participaram do Programa *Trainee* da Companhia de Água e Esgoto do Ceará, direta ou indiretamente, divididos em três grupos de pesquisa, compostos da seguinte maneira:

- Grupo I
 - Diretores – Diretores que fazem parte da diretoria colegiada e estão hierarquicamente abaixo do Presidente da companhia.
 - Gerente de Recursos Humanos – Profissional atuante no programa por fazer parte da gerência responsável pelo desenvolvimento do quadro de funcionários.

- Grupo II
 - Tutores – profissionais da Companhia que foram selecionados para serem responsáveis pelo ensino, aprendizagem, desenvolvimento e avaliação do *trainee* dentro da companhia.
 - Membros do Comitê Executivo – profissionais da companhia que fizeram parte do comitê executivo responsável pela operacionalização das ações previstas para implementação do Programa de *Trainee*.

- Membros da Comissão de Gestão e Avaliação – profissionais da companhia que integraram a comissão responsável pelo planejamento, coordenação e avaliação de todas as etapas do programa, visando à captação e formação de talentos profissionais.

- Grupo 3

- *Trainees* – profissionais de nível médio, técnico e superior que passaram no concurso e foram admitidos na companhia através do Programa de *Trainees*.

O Quadro 5, a seguir, sintetiza as quantidades totais do universo e amostra da pesquisa realizada, por Grupo de Pesquisa:

Grupo	Universo	Amostra
Grupo I - Diretoria e Gerencia de RH	6	3
Grupo II - Tutores, Membros do Comitê Executivo e Membros da Comissão de Gestão e Avaliação	82	13
Grupo II - <i>Trainees</i>	399	74

Quadro 5: Quantidades totais do universo e amostra da pesquisa realizada.

Fonte: Dados da pesquisa.

A coleta de dados da amostra definida, dentre o universo objeto de estudo, foi realizada mediante instrumentos de coleta descritos no item 3.3.

3.3 Coleta de dados

Na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre aprendizagem organizacional, programas de *trainees* e sobre a empresa estudada e a aplicação e desenvolvimento do seu Programa *Trainee*. Foram pesquisados livros, periódicos, dissertações, artigos científicos, documentos da empresa estudada e páginas da *internet*. Posteriormente, realizou-se a análise conceitual, identificando as informações obtidas e quais poderiam contribuir e agregar valor ao trabalho realizado.

Os conteúdos da entrevista e questionários foram elaborados com base nos objetivos do estudo proposto, com perguntas e questões respectivamente, alinhadas ao referencial teórico, em especial, aos fatores facilitadores e às orientações de aprendizagem, de acordo com o ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999). Na estruturação do questionário de coleta de dados foi utilizada a escala de Likert, que, como ressaltam Cooper e Schindler (2003), é a mais frequentemente usada, consistindo de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.

Os instrumentos foram submetidos a testes prévios aplicados com alguns sujeitos da pesquisa, tornando possíveis, desta forma, os ajustes necessários.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. No primeiro, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para o grupo I, com dois dos cinco diretores, sendo a Diretoria Comercial e Diretoria de Gestão Empresarial, e com a Gerência de Recursos Humanos, por estarem em posição estratégica na organização. Foi utilizado o roteiro de entrevista contido no Apêndice D.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com a autorização das pessoas envolvidas, proporcionando uma maior precisão das informações coletadas, com duração média de uma hora para cada entrevista, agendadas de acordo com o horário disponível de cada diretor.

Foram também aplicados dois questionários: um para o grupo II - dos envolvidos no programa como: Tutores, Membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação do Programa dos *Trainees* e outro para o grupo III – os *Trainees*, com o objetivo de investigar os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem mais preponderantes na utilização do Programa *Trainee* como estratégia de aprendizagem para a organização. Foram utilizados os questionários, contidos nos Apêndices B e C.

A entrevista semi-estruturada compreendeu vinte e três questões, iniciando pela caracterização do respondente, composto dos seguintes atributos: tempo de experiência na empresa e no cargo, sexo, nível de escolaridade, faixa etária, cargo e função; seguido de questões abertas sobre aprendizagem organizacional, buscando identificar como a organização trabalhou com aspectos chaves na condução e implementação do Programa *Trainee* e por fim, sobre os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, baseadas no ciclo de

aprendizagem de DiBella e Nevis (1999), contemplando as três fases do processo de aprendizagem: a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

O questionário nº 1, aplicado no grupo II, conteve vinte e cinco questões estruturadas em: 1) caracterização dos respondentes que identificam os seguintes atributos: tempo de experiência na empresa e no cargo, sexo, nível de escolaridade, faixa etária, cargo e função, e, em um segundo momento, questões fechadas sobre os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, com perguntas que buscaram analisar a predominância da intensidade dos fatores facilitadores e a preferência pelas orientações de aprendizagem que definem o estilo de aprendizagem da organização. As perguntas fechadas foram compostas de seis opções de resposta, duas implicando concordância que são: “concordo totalmente” e “mais concordo que discordo”, uma que não emite opinião, “nem concordo nem discordo”, outras duas implicando maior discordância como, “mais discordo que concordo” e “discordo totalmente”, e por fim, uma implicando nenhum conhecimento e opinião sobre o assunto, “não se aplica”.

O questionário nº 2, aplicado no grupo III, conteve vinte e três questões estruturadas em: 1) caracterização dos respondentes que identificam os seguintes atributos: tempo de experiência na empresa e no cargo, sexo, nível de escolaridade, faixa etária, cargo e função, e em um segundo momento questões fechadas sobre os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, com perguntas que buscam analisar a predominância da intensidade dos fatores facilitadores e a preferência pelas orientações de aprendizagem que definem o estilo de aprendizagem da organização. As perguntas fechadas foram compostas de seis opções de resposta, baseadas na escala de Likert, duas implicando concordância que são “concordo totalmente” e “mais concordo que discordo”, uma que não emite opinião, “nem concordo nem discordo”, outras duas implicando maior discordância como, “mais discordo que concordo” e “discordo totalmente”, e por fim, uma implicando nenhum conhecimento e opinião sobre o assunto, “não se aplica”.

Este questionário nº 2 diferencia-se do nº 1, apesar de conter algumas questões idênticas, porque é voltado para a visão do *trainee* como participante do processo. E o questionário nº 1 é mais dirigido para a visão dos colaboradores que fizeram parte da construção, implementação e desenvolvimento do Programa *Trainee*.

Para o preenchimento dos questionários, não foi solicitada a identificação dos respondentes e foi assegurado o sigilo das informações de forma a alcançar a imparcialidade e fidedignidade nas respostas e deixá-los à vontade para emitirem suas percepções verdadeiras acerca das perguntas propostas.

No segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com uma pequena amostra do grupo II e III, a fim de certificar os resultados obtidos no primeiro momento da coleta. Ao todo foram aplicadas nesta última fase, duas entrevistas com o grupo II – Tutores e Membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação e duas entrevistas com o grupo III – *Trainees*. Foi utilizado o roteiro de entrevista contido no Apêndice E.

Esta entrevista semi-estruturada compreendeu dezenove questões, iniciando pela caracterização do respondente, composto dos seguintes atributos: tempo de experiência na empresa e no cargo, sexo, nível de escolaridade, faixa etária, cargo e função, seguido de questões abertas sobre os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, baseadas no ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999), contemplando as três fases do processo de aprendizagem: a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

Segue quadro resumo dos instrumentos de coleta de dados.

Fases da Pesquisa	Grupo de Pesquisa	Instrumento	Nº de Questões
1º Fase	Grupo I	Entrevista Semi-Estruturada	23
	Grupo II	Questionário 1	25
	Grupo III	Questionário 2	30
2º Fase	Grupo II e III	Entrevista Semi-Estruturada	19

Quadro 6: Relação entre os instrumentos de coleta de dados e grupos de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Cooper e Schindler (2003), a escala de Likert é a mais frequentemente usada e consiste de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.

Segue quadro da relação entre as perguntas e seus objetivos, correspondendo aos fatores facilitadores e às orientações de aprendizagem, de acordo com os três grupos pesquisados: grupo I – entrevista semi-estruturada para os diretores e gerente de RH, grupo II – questionário nº 1 para os tutores e membros do comitê executivo e comissão de gestão e avaliação, grupo III – questionário nº 2, aplicado aos *trainees*. E por fim, a entrevista semi estruturada aplicada aos grupos II e III.

1) GRUPO I - DIRETORES E GERENTE DE RH – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

FASE DO CICLO	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
CRIAÇÃO / AQUISIÇÃO	FATORES FACILITADORES	Investigação Imperativa (FF1)	Nº 10	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Investigação Imperativa, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Defasagem do Desempenho (FF2)	Nº 15	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Preocupação com Medição, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Preocupação com Medição (FF3)	Nº 15	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Defasagem do Desempenho, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Curiosidade Organizacional (FF4)	Nº 12	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Curiosidade Organizacional, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
	ORIENTAÇÕES	Fonte de Conhecimento (OA1)	Nº 16	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Fonte de conhecimento, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Foco Conteúdo-Processo (OA2)	Nº 17	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos – Foco Conteúdo/ Processo, utilizado no Programa <i>Trainee</i> .
DISSEMINAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Clima de Abertura (FF5)	Nº 11 e 12	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Clima de Abertura, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Educação Continuada (FF6)	Nº 13	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Educação Continuada, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Reserva de Conhecimento (OA3)	Nº 20	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Reserva de Conhecimento, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Modo de Disseminação (OA4)	Nº 21	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Modo de Disseminação adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

FASE DO CICLO (continuação)	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
UTILIZAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Variedade Operacional (FF7)	Nº 14	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Variedade Operacional, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Defensores Múltiplos (FF8)	Nº 23	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Defensores Múltiplos, adquiridos no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
	ORIENTAÇÕES	Escopo da Aprendizagem (OA5)	Nº 18	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Escopo da Aprendizagem, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Foco Cadeia de Valores (OA6)	Nº 19	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Foco na Cadeia de Valores, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
CENTRO DO CICLO	FATORES FACILITADORES	Envolvimento das Lideranças (FF9)	Nº 23	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Envolvimento das Lideranças, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Perspectiva Sistêmica (FF10)	Nº 11	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos - Perspectiva Sistêmica, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Foco de Aprendizagem (OA7)	Nº 22	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Foco de Aprendizagem, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

Figura 3: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões da entrevista e os objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de DiBella e Nevis (1999).

2) GRUPO II - TUTORES, COMITÊ E COMISSÃO – QUESTIONÁRIO 1

FASE DO CICLO	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
CRIAÇÃO / AQUISIÇÃO	FATORES FACILITADORES	Investigação Imperativa (FF1)	Nº 6	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Investigação Imperativa, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Defasagem do Desempenho (FF2)	Nº 8	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Preocupação com Medição, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Preocupação com Medição (FF3)	Nº 7 e 9	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - defasagem do Desempenho, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Curiosidade Organizacional (FF4)	Nº 10	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Curiosidade Organizacional, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
	ORIENTAÇÕES	Fonte de conhecimento (OA1)	Nº 17 e 18	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Fonte de conhecimento, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Foco Conteúdo-Processo (OA2)	Nº 19 e 20	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Foco Conteúdo-Processo, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
DISSEMINAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Clima de Abertura (FF5)	Nº 11	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Clima de Abertura, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Educação Continuada (FF6)	Nº 12	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Educação Continuada, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Reserva de Conhecimento (OA3)	Nº 21	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Reserva de Conhecimento, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Modo de Disseminação (OA4)	Nº 22	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Modo de Disseminação, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

FASE DO CICLO (continuação)	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
UTILIZA- ÇÃO	FATORES FACILITADORES	Variedade Operacional (FF7)	Nº 13	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Variedade Operacional, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Defensores Múltiplos (FF8)	Nº 14	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos – Defensores Múltiplos, adquiridos no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
	ORIENTAÇÕES	Escopo da Aprendizagem (OA5)	Nº 23	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Escopo da Aprendizagem, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Foco Cadeia de Valores (OA6)	Nº 24	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Foco Cadeia de Valores, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
CENTRO DO CICLO	FATORES FACILITADORES	Envolvimento das Lideranças (FF9)	Nº 15	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Envolvimento das Lideranças, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Perspectiva Sistêmica (FF10)	Nº 16	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos - Perspectiva Sistêmica, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Foco de Aprendizagem (OA7)	Nº 25	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Foco de Aprendizagem, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

Figura 4: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões do questionário e os objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de DiBella e Nevis (1999).

3) GRUPO III - TRAINEES – QUESTIONÁRIO 2

FASE DO CICLO	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
CRIAÇÃO / AQUISIÇÃO	FATORES FACILITADORES	Investigação Imperativa (FF1)	Nº 6	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Investigação Imperativa, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Defasagem do Desempenho (FF2)	Nº 8 e 9	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Preocupação com Medição, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Preocupação com Medição (FF3)	Nº 7	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Defasagem do Desempenho, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Curiosidade Organizacional (FF4)	Nº 10	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Curiosidade Organizacional, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
	ORIENTAÇÕES	Fonte de conhecimento (OA1)	Nº 23	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Fonte de conhecimento, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Foco Conteúdo-Processo (OA2)	Nº 24 e 25	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos – Foco Conteúdo/Processo, utilizado no Programa <i>Trainee</i> .
DISSEMINAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Clima de Abertura (FF5)	Nº 11 e 12	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Clima de Abertura, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Educação Continuada (FF6)	Nº 13, 14 e 15	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Educação Continuada, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Reserva de Conhecimento (OA3)	Nº 26	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Reserva de Conhecimento, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Modo de Disseminação (OA4)	Nº 27	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Modo de Disseminação adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

FASE DO CICLO (continuação)	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
UTILIZAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Variedade Operacional (FF7)	Nº 16	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Variedade Operacional, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Defensores Múltiplos (FF8)	Nº 17	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Defensores Múltiplos, adquiridos no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
	ORIENTAÇÕES	Escopo da Aprendizagem (OA5)	Nº 28	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Escopo da Aprendizagem, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Foco Cadeia de Valores (OA6)	Nº 29	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Foco na Cadeia de Valores, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
CENTRO DO CICLO	FATORES FACILITADORES	Envolvimento das Lideranças (FF9)	Nº 18, 19 e 20	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Envolvimento das Lideranças, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Perspectiva Sistêmica (FF10)	Nº 21 e 22	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos - Perspectiva Sistêmica, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Foco de Aprendizagem (OA7)	Nº 30	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Foco de Aprendizagem, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

Figura 5: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões do questionário e os objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de DiBella e Nevis (1999).

4) GRUPO II - TUTORES, COMITÊ E COMISSÃO E GRUPO III - *TRAINEES* –
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

FASE DO CICLO	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
CRIAÇÃO / AQUISIÇÃO	FATORES FACILITADORES	Investigação Imperativa (FF1)	Nº 06	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Investigação Imperativa, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Defasagem do Desempenho (FF2)	Nº 11	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Preocupação com Medição, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Preocupação com Medição (FF3)	Nº 11	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Defasagem do Desempenho, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Curiosidade Organizacional (FF4)	Nº 08	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Curiosidade Organizacional, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
	ORIENTAÇÕES	Fonte de conhecimento (OA1)	Nº 12	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos - Fonte de conhecimento, utilizada no Programa <i>Trainee</i> .
		Foco Conteúdo-Processo (OA2)	Nº 13	Identificar a estratégia de aquisição de conhecimentos – Foco Conteúdo/ Processo, utilizado no Programa <i>Trainee</i> .
DISSEMINAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Clima de Abertura (FF5)	Nº 07 e 08	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Clima de Abertura, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Educação Continuada (FF6)	Nº 09	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Educação Continuada, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Reserva de Conhecimento (OA3)	Nº 16	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Reserva de Conhecimento, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Modo de Disseminação (OA4)	Nº 17	Identificar a estratégia de disseminação de conhecimentos - Modo de Disseminação adquirido no Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

FASE DO CICLO (continuação)	OA / FF	QUESTÕES		OBJETIVOS DA PESQUISA
UTILIZAÇÃO	FATORES FACILITADORES	Variedade Operacional (FF7)	Nº 10	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Variedade Operacional, adquirida no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Defensores Múltiplos (FF8)	Nº 19	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Defensores Múltiplos, adquiridos no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
	ORIENTAÇÕES	Escopo da Aprendizagem (OA5)	Nº 14	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Escopo da Aprendizagem, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
		Foco Cadeia de Valores (OA6)	Nº 15	Identificar a estratégia de utilização dos conhecimentos - Foco na Cadeia de Valores, adquirido no Programa <i>Trainee</i> , no contexto da organização.
CENTRO DO CICLO	FATORES FACILITADORES	Envolvimento das Lideranças (FF9)	Nº 19	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Envolvimento das Lideranças, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
		Perspectiva Sistêmica (FF10)	Nº 07	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos - Perspectiva Sistêmica, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.
	ORIENTAÇÕES	Foco de Aprendizagem (OA7)	Nº 18	Identificar as estratégias de aquisição, disseminação e utilização de conhecimentos – Foco de Aprendizagem, do Programa <i>Trainee</i> , para a organização.

Figura 6: Relação entre as fases do ciclo de aprendizagem, fatores e orientações de aprendizagem, questões da entrevista e os objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de DiBella e Nevis (1999).

3.4 Tratamento e análise dos dados

Na etapa de análise e interpretação dos dados, foi adotada a análise de conteúdo e método estatístico, sendo estabelecidas temáticas e categorias para análise, estruturadas a partir do conteúdo das entrevistas e das informações obtidas nos questionários, de acordo com os recortes teóricos eleitos para a pesquisa.

Conforme menciona Yin (2001, p. 132): ...uma das maneiras bem-sucedidas para se realizar a análise é tornar os dados do estudo de caso propícios à análise estatística, atribuindo valores numéricos aos eventos, por exemplo”.

Na análise da entrevista semi-estruturada, aplicada ao grupo I - Diretoria e Gerência de Recursos Humanos, foi criado um quadro com os principais trechos selecionados das conversações dos pesquisados.

Os dados obtidos com os questionários aplicados ao grupo II – Tutores, membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação e grupo III – *Trainees* foram tratados de forma quantitativa, através da criação de gráficos para cada pergunta, com seu fator facilitador ou orientação de aprendizagem correspondente, demonstrando a frequência das alternativas de respostas através de números percentuais.

A distribuição de frequência é definida por Yin (2001, p. 40) como: “uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem de número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável e expressas estas contagens em termos de porcentagens”.

As questões na análise foram divididas por cada fase do ciclo de aprendizagem de DiBella e Nevis (1999): aquisição, disseminação e utilização, tendo cada uma das fases do processo os fatores facilitadores e orientações de aprendizagem correspondentes. E, na última instância, os fatores facilitadores e orientações de aprendizagem que compõem todas as fases do ciclo.

Como apoio ao tratamento dos dados, utilizou-se a ferramenta do *software excel*, que facilitou a tabulação e a consolidação dos dados em tabelas de distribuição das frequências de cada alternativa de resposta, com seus respectivos percentuais e a geração de gráficos.

Por fim, foi realizado um quadro resumo da categorização dos fatores facilitadores e orientações de aprendizagem, por cada grupo pesquisado, distribuídos de acordo com as fases do ciclo de aprendizagem, promovendo a síntese das respostas, através da consolidação das alternativas de respostas e seu somatório respectivo, em quatro níveis; os de maior concordância, que corresponde às alternativas – “concordo totalmente” e “mais concordo que discordo”; a de não concordância nem discordância, que corresponde à alternativa – “não

concordo nem discordo”; as de maior discordância, que corresponde às alternativas – “mais discordo que concordo” e “discordo totalmente”; e não se aplica, possibilitando, desta forma, a verificação dos fatores facilitadores mais predominantes e a preferência das orientações de aprendizagem em cada fase, definindo o nível e estilo de aprendizagem da organização, segundo DiBella e Nevis (1999).

3.5 Limitações do Método

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Dentre elas, destacam-se:

1. A dificuldade em aplicar as entrevistas, devido à falta de tempo dos entrevistados, principalmente da diretoria da companhia; e
2. Os resultados desta pesquisa podem ser validados no âmbito teórico e não necessariamente de forma integral para outras organizações, pois a generalização dos dados somente é possível para a realidade na qual a pesquisa foi validade.

Mesmo em decorrência das limitações retrocitadas, acredita-se que o método utilizado é o mais adequado, tendo em vista os objetivos da pesquisa.

4 A COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE – E SEU PROGRAMA *TRAINEE*

Este capítulo tem por objetivo apresentar a empresa foco deste estudo, de forma a evidenciar sua relevância estratégica, bem como sua posição de liderança no seu setor de atuação. Busca, ainda, contextualizar os processos de aprendizagens investigados e, ao mesmo tempo, permitir uma compreensão da abrangência do seu Programa *Trainee*, em especial, em termos de suas contribuições para a disseminação de um ambiente de aprendizagem na empresa e, conseqüentemente, para a modernização e melhoria dos indicadores de resultados.

Este capítulo subdivide-se em três segmentos, iniciando com a descrição da organização em estudo: seu perfil de negócio, sua estrutura de atuação, sua arquitetura organizacional, sua missão, valores, visão, estratégias, objetivos e políticas; seus resultados; seus prêmios e destaques e por fim, os indicadores da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem organizacional. No segundo segmento, apresenta-se uma breve caracterização dos programas *trainees* em geral e do processo de *coaching*. E, no último segmento, o Programa *Trainee* da CAGECE: sua estrutura, as etapas do programa e o sistema de gestão.

4.1 CAGECE

4.1.1 Descrição da Organização

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE foi criada a partir da lei 9.499 de 20 de julho de 1971. Representa uma sociedade de economia mista, sendo o estado o maior acionista, com aproximadamente 78% das ações. Criada através do PLANASA – Plano Nacional de Saneamento, com o objetivo de prover a população do estado com água tratada, coleta e tratamento de esgoto. Atualmente presta seus serviços em 249 localidades de 149 municípios do estado, fornecendo água tratada para 5,9 milhões de cearenses e beneficiando 2,1 milhões de pessoas com serviços de coleta de esgoto sanitário (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

A Prefeitura Municipal de Fortaleza passou a ter uma participação de 21,45%, a partir de 2003. Esta participação decorreu de negociações com a CAGECE para renovação da concessão dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário do município de

Fortaleza por mais 30 anos. Os demais participantes do capital da Companhia representam menos de 1% do total, como pode ser observado no Quadro 6.

Acionistas	Participação (em %)
Governo do Estado do Ceará	83,86
Prefeitura Municipal de Fortaleza	15,72
Outros	0,42
Total	100,00

Quadro 7: Participação Acionária na CAGECE em 2005.

Fonte: CAGECE – Relatório Anual (2005).

Como instituição de natureza pública, a Companhia sujeita-se ao cumprimento de regras ou normas de diversas instituições públicas federais, estaduais e municipais.

Dentre estas, destaca-se a ARFOR - Agência Reguladora de Fortaleza, que atua na regulação e fiscalização dos serviços públicos prestados pela CAGECE. Além desta regulação, podem-se destacar os seguintes órgãos regulamentadores: Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE, Organização Mundial de Saúde – OMS, Órgãos de Vigilância Sanitária, Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, Conselhos Profissionais, Agência Nacional de Águas - ANA, Órgão de Defesa do Consumidor - DECOM, Ouvidoria Estadual, Governo do Estado, Ministério da Saúde, Prefeituras e Câmaras Municipais (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

No final do ano de 1986, a CAGECE passou por um período crítico nos aspectos econômico-financeiro e operacional, pois foi caracterizado pela inadimplência e falta de recursos, o que ocasionou a redução do investimento em obras e no seu desenvolvimento operacional. Diante destas circunstâncias, a empresa desenvolveu diversas ações na busca de sua reestruturação, como exemplo a redefinição de sua missão, objetivos, políticas, ações e metas para todos os setores.

A CAGECE apresenta hoje uma nova arquitetura organizacional. A companhia conta com 14 lojas de atendimento na Região Metropolitana de Fortaleza e 12 Unidades de Negócio, sendo 8 Unidades de Negócio (UN) no interior do estado e 4 UN's em Fortaleza.

As Unidades de Negócio atuam regionalmente e realizam trabalhos de operação e manutenção dos sistemas de água e esgoto, novas ligações, consertos de vazamentos, distribuição de contas, cortes, re-ligações, relacionando-se diretamente com as comunidades.

As Unidades de Negócio da capital são: a UN-MTL, localizada na Aldeota, a UN-MTN, localizada na Floresta, a UN-MTO, localizada no Conjunto Ceará; e a UN-MTS, localizada no José Walter. As Unidades de Negócio do interior estão localizadas nas bacias hidrográficas, quais são: UNBAC – Unidade de Negócio Bacia do Acaraú e Coreaú, com sede em Sobral; UNBCL, Unidade de Negócio Bacia do Curu e Litoral, com sede em Itapipoca; UNBME, Unidade de Negócio Bacia Metropolitana, com sede em Fortaleza; UNBPA – Unidade de Negócio Bacia do Parnaíba, com sede em Crateús; UNBBA - Unidade de Negócio Bacia do Banabuiú, com sede em Quixadá; UNBBJ – Unidade de Negócio Bacia do Médio e Baixo Jaguaribe, com sede em Russas; e UNBSA – Unidade de Negócio Bacia do Salgado, com sede em Juazeiro do Norte.



Figura 7: Unidades de Negócio da Capital.

Fonte: CAGECE (2005).

As Unidades de Negócio são constituídas hierarquicamente de uma gerência e 3 coordenações: suporte administrativo, suporte técnico e serviço a clientes, onde estão vinculadas as lojas de atendimento, conforme Figura 7 a seguir.

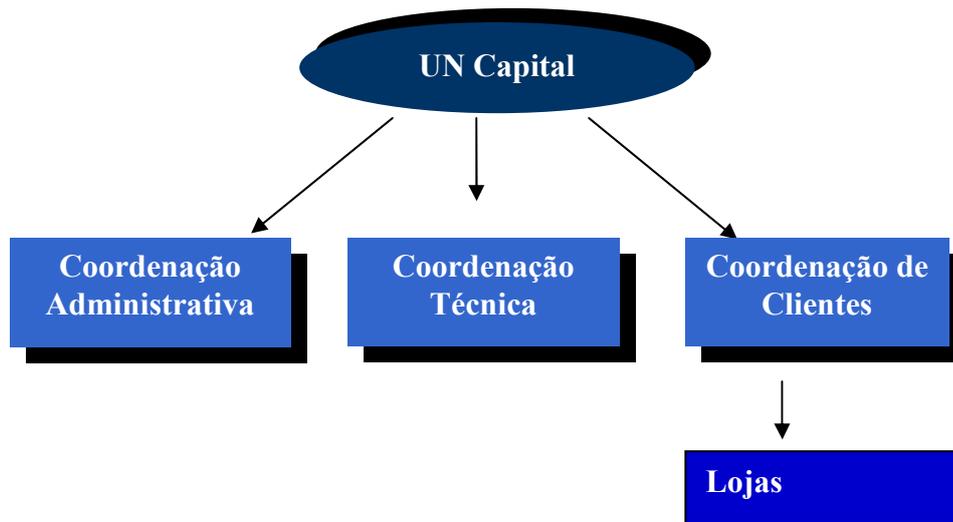


Figura 8: Estrutura das Unidades de Negócio da Capital.

Fonte: CAGECE (2005).

A administração central em Fortaleza possui uma nova arquitetura organizacional, que proporciona ao cliente um melhor atendimento, como a criação dos canais de atendimento ao cliente - Portal na Internet, Ouvidoria, Centro de Contato e Lojas de Atendimento. Quanto a sua Governança Corporativa, a CAGECE conta com um Conselho de Administração atuante que tem a competência de definir as políticas e estratégias responsáveis pelo efetivo desempenho empresarial. Além desse colegiado, a Companhia dispõe de uma Diretoria Colegiada e um Conselho Fiscal, órgãos estatutários responsáveis pela sua gestão e fiscalização.

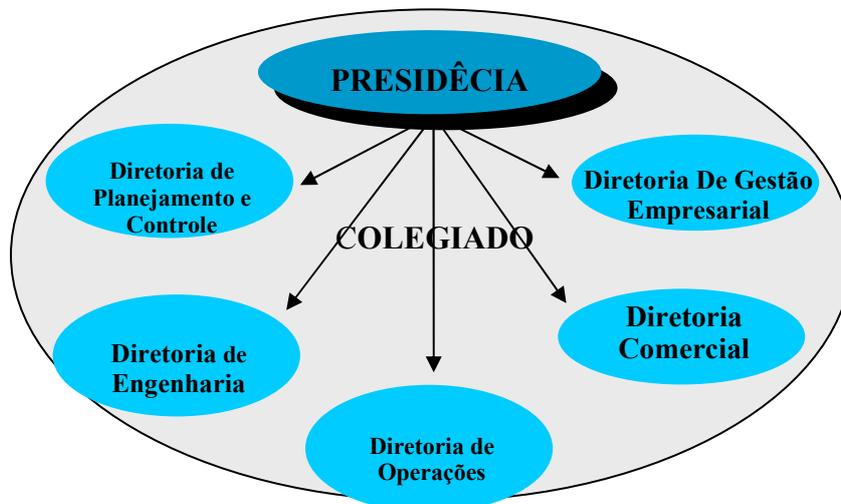


Figura 9: Estrutura do Conselho de Administração.

Fonte: CAGECE (2005).

Essa nova arquitetura organizacional foi estabelecida com o propósito de lhe assegurar maior competitividade, maior qualidade, menor custo de produtos e serviços, maior nível de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, dentre outros. Essas relações estão demonstradas na Figura 9, que ilustra o modelo de relacionamento da empresa com as partes interessadas.

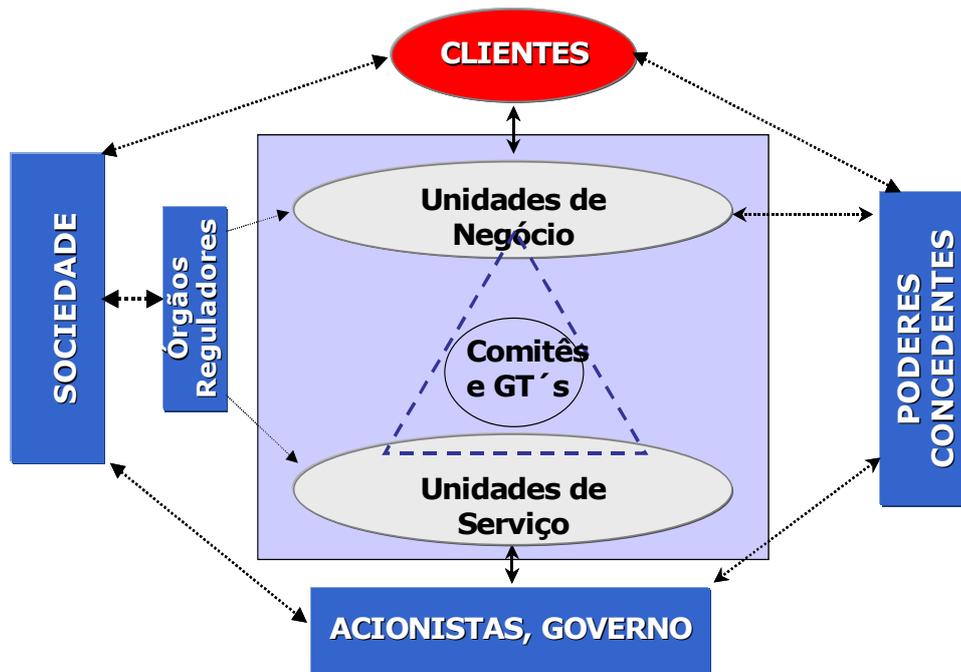


Figura 10: Modelo de Relacionamento da Empresa.

Fonte: CAGECE (2005).

A CAGECE tem definido sua missão, valores, visão, objetivos e políticas apresentados em seu balanço social e em sua página na *Intranet*.

- a) A missão da CAGECE é “Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida, prestando serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário, atuando de forma auto-sustentável, com responsabilidade social e ambiental” (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30).
- b) Os valores expressam os princípios e convicções que orientam o relacionamento da CAGECE com seus clientes, fornecedores, funcionários, acionista, parceiros, concorrentes, governo e sociedade (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30). Conforme o Relatório Anual (2005, p. 30), a empresa pautará as suas relações

internas e externas com ética e transparência, compromisso com a auto-sustentabilidade, foco em resultado, preservação do meio ambiente, foco no cliente, responsabilidade social e desenvolvimento profissional (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30).

c) A visão de futuro, para 2012, sintetiza a situação desejada para a CAGECE, definindo o que a organização quer ser, aonde quer chegar e o que busca construir em um determinado espaço de tempo. Portanto, tem como visão: “ser empresa de referência nacional no seu setor de atuação, com gestão focada na excelência da atenção aos clientes, contínua transformação para auto-sustentabilidade e competitividade” (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 30).

d) São objetivos atuais da CAGECE (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005):

- Gerenciar os resultados econômico-financeiros, considerando gestão de custos e orçamentária por Unidade de Negócio e de Serviço;
- Gerenciar os investimentos, incluindo sistemática de seleção de projetos com recursos próprios;
- Elevar a disponibilidade de recursos financeiros a partir da recuperação de crédito;
- Aumentar o número de ligações ativas, com redução da capacidade ociosa da rede e ampliação do índice de cobertura de água (Estado) e de esgoto (Capital);
- Manter todas as concessões;
- Melhorar a imagem da empresa, aumentando o nível de satisfação dos clientes e fortalecendo o relacionamento com o mercado;
- Garantir eficiência na Gestão de Suprimentos;
- Reduzir as perdas de água distribuída;

- Assegurar qualidade e agilidade na elaboração e aprovação de projetos;
- Consolidar modelo de gestão para resultados, com adoção de instrumentos de reconhecimento ao desempenho diferenciado e integração das diversas unidades; e
- Intensificar as ações de responsabilidade social, priorizando a saúde, esporte, educação, cultura e meio ambiente.

e) As políticas que norteiam a tomada de decisões e o desenvolvimento das ações da empresa estão estruturadas em torno dos seguintes temas (CAGECE, 2005):

- Pessoas

- Empregados reconhecidos, valorizados e conscientes;
- Dimensionamento do quadro de pessoal, com base nas necessidades estratégicas da organização;
- Programas de treinamento e desenvolvimento, para todos os níveis e segmentos;
- Plano de benefícios, compartilhado pela empresa e empregados e adequado aos diversos níveis salariais;
- Remanejamento interno de empregados, com base nas necessidades da empresa;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Performance de equipes funcionais, com foco em resultados;
- Desenvolvimento gerencial, promovido por programas de rotatividade entre áreas;
- Multifuncionalidade baseada em rodízio de funções; e
- Participação nos lucros e resultados.

- Mercado

- Concessão de todos os municípios;
- Universalização dos serviços;
- Abertura do capital da empresa;
- Estrutura tarifária compatível com o mercado;
- Ênfase na área de comercialização;
- Produtos e serviços combinando qualidade, quantidade e preços competitivos; e
- Ações de *marketing* voltadas para imagem, produtos e serviços.

- Clientes

- Observância dos critérios de padronização, eficiência dos serviços, viabilidade econômica e concentração de clientes nas lojas de atendimento;
- Cumprimento dos prazos estabelecidos para serviços solicitados; e
- Disponibilização de informações claras e objetivas para os clientes, de modo a gerar confiabilidade e credibilidade.

- Financeiras

- Obediência da programação orçamentária na efetivação de despesas ou investimentos;
e
- Análise da taxa interna de retorno nas operações de investimentos.

- Fornecedores e parceiros

- Terceirização precedida e acompanhada por avaliações estratégicas, econômicas e financeiras; e
- Atendimento da demanda em tempo real, a partir da gestão de estoques mínimos.

- Tecnologia

- Busca permanente de atualização das técnicas utilizadas em todos os processos;
- Captação e aplicação de tecnologia condicionada à agregação de valor;
- Busca de soluções inovadoras para problemas específicos ligados aos seus serviços; e
- Padronização dos processos, tecnologias e equipamentos.

- Governo

- Busca de participação nas decisões e políticas do governo relacionadas ao abastecimento de água e esgotamento sanitário, meio ambiente e recursos hídricos;
- Busca de participação nas futuras definições de regulamentação do setor a nível municipal, estadual e federal; e
- Empreendimentos sociais, envolvendo parcerias com os governos municipal, estadual e federal.

- Meio Ambiente

- Educação sanitária e ambiental, promovida pela empresa junto à sociedade; e
- Implantação, operação e manutenção de sistemas preservando o meio ambiente.

- Sociedade

- Adoção de mecanismos que assegurem a participação da sociedade em suas ações;
- Contínuo intercâmbio com a sociedade norteará o estabelecimento de metas adequadas às reais necessidades da população;
- Programas de expansão incluindo responsabilidade social com as comunidades carentes; e
- Fixação da imagem junto ao público mediante patrocínio de eventos e campanhas nas áreas de educação, saúde pública e meio ambiente.

- Gestão

- Foco em resultados, favorecendo a descentralização das decisões, a participação e a integração inter-setorial;
- Estimulo à participação e ao comprometimento dos empregados;
- Compartilhamento de informações confiáveis e sistematizadas; e
- Performance planejada e acompanhada por indicadores.

4.1.2 Resultados da Companhia

A CAGECE fechou o exercício de 2005 com um lucro líquido de R\$ 35 milhões e atendendo a 249 localidades no estado com serviços de abastecimento de água, ou seja, 95,74% da população urbana na área de atuação da companhia. No tocante a serviços de esgoto, atendeu a 40 localidades, representando 33,63% desse mesmo contingente (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

Descrição	Und	Valor
Concessões	Und.	149
Localidades Atendidas	Und.	249
Receita Operacional	R\$ Mil	380 milhões
Água	R\$ Mil	265.409
Esgoto	R\$ Mil	92.090
Despesa de Exploração	R\$ Mil	259.699
Economias Reais	Und.	1.808.102
Água	Und.	1.318.608
Esgoto	Und.	489.494
Ligações Reais	Und.	1.518 mil
Água	Und.	1.150 mil
Esgoto	Und.	368 mil
Extensão de Rede	M	12.2 mil Km
Água	M	9,1 mil km
Esgoto	M	3,1 mil Km
Índice de cobertura - Água	%	95,74
Índice de cobertura - Esgoto	%	33,63
Empregados	Und.	3.280
Próprios	Und.	1.324
Terceirizados	Und.	1.956

Quadro 8: Números da CAGECE – Dezembro de 2005.

Fonte: Relatório Anual (2005).

A CAGECE se diferencia pelo elevado nível de investimento em tecnologia, possuindo um dos mais modernos macro-sistemas de distribuição de água e estação de pré-condicionamento de esgoto do país, plenamente automatizados. A empresa opera através dos sensores inteligentes que indicam em tempo real qualquer ocorrência nos sistemas, assegurando efetividade na prestação de seus serviços em termos de segurança, economia e qualidade.

4.1.3 Prêmios e Destaques

Como resultado das ações que a empresa vem implementando, a CAGECE ocupa um espaço de destaque no Ceará, no Nordeste e entre as empresas estaduais de saneamento, conquistando principalmente o reconhecimento da sociedade na qualidade da prestação de seus serviços.

a) Prêmio por desempenho social

Pelo segundo ano consecutivo, a CAGECE teve seu desempenho social reconhecido pelo Prêmio Delmiro Gouveia, instituído em 2001 para avaliar o desempenho empresarial no Estado do Ceará, do ponto de vista econômico-financeiro e de responsabilidade social, indicando as melhores e maiores empresas cearenses.

Em 2002, a empresa também foi destacada pelo volume de faturamento, o que reflete a expansão do atendimento aos clientes e a busca do crescimento de receitas para viabilizar a boa prestação de serviços e contribuir para a universalização do abastecimento de água e da coleta sanitária, principalmente para as populações de baixa renda.

Para o ano de 2003, a empresa conquistou novamente o prêmio Delmiro Gouveia, obtendo destaque nas categorias Atuação Social, Faturamento Líquido e, pela primeira vez, foi agraciada com o Contabilista Homenageado. No último ano, 2004, a empresa novamente conquistou um troféu por ter se destacado pelo volume de faturamento.

b) Maiores e melhores empresas do Brasil

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará foi colocada entre as 500 Maiores e Melhores empresas do Brasil na edição de julho de 2003, da revista Exame. A edição destaca a CAGECE, também, entre as 50 maiores empresas estatais por venda no país, entre as 10 maiores empresas do Ceará e entre as 100 maiores empresas do Norte e Nordeste. A Companhia foi citada, ainda, entre as 10 maiores empresas do Ceará, sendo a 6ª em Crescimento de Vendas, a 8ª em Liquidez Corrente, a 7ª em Riqueza/Empregado e a 9ª em Vendas.

c) Melhor prestadora de serviço do Ceará

A CAGECE foi escolhida como a Melhor Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Ceará, em 2002, na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE e a Associação Cearense de Emissoras de Rádio e Televisão - ACERT. O resultado foi obtido pela Empresa no segundo ano consecutivo, uma vez que, em 2001, a Companhia foi referendada com a mesma performance, representando um importante

reconhecimento da sociedade cearense quanto ao desempenho da Cagece, reafirmando a contribuição da Companhia para a melhoria das condições de saúde, redução da mortalidade infantil e da qualidade de vida da população de Fortaleza, sedes municipais e zona rural do Estado do Ceará. Segundo os dados do estudo, 65% da população afirmou que a CAGECE é “muito eficiente” ou “eficiente”, sendo que 11% consideram a Empresa “muito eficiente” e 54% “eficiente”.

d) CAGECE se destaca entre as 10 melhores no setor de água e saneamento do Brasil – Valor 1000 de 2006

Os números comprovam o desempenho da companhia de água e Esgoto do Ceará, segundo classificação do valor econômico envolvendo oito critérios como crescimento sustentável, receita líquida, rentabilidade, margem da atividade, liquidez corrente, geração de valor, cobertura de dívidas, e giro do ativo - ela se destaca entre as dez melhores do setor de água e saneamento do Brasil, ocupando a 8 posição, conforme a edição de Valor 1000 de 2006.

No ano passado, a CAGECE contabilizou receita líquida de R\$ 345,4 milhões, representando um crescimento de 8,3% em relação ao total de 2004. Como resultado, fechou o ano com lucro líquido de R\$ 35 milhões, quase 111% superior ao registrado no ano anterior (R\$ 16,6 milhões). Além de lucratividade, a companhia também apresenta eficiência de caixa, em 2005, a geração de caixa da empresa ou Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) foi de quase R\$ 107 milhões, 10,7% maior que o gerado no ano anterior. A rentabilidade do patrimônio líquido também elevou-se de 1,9% em 2004, para 3,8%, no ano passado; e o índice de liquidez geral, evoluiu para 70,3%, em 2005, frente aos 61,1% em 2004.

Segundo o presidente Newton Rodrigues, os resultados alcançados são frutos da redução de perdas e de custos, maior eficiência administrativa e melhor negociação de dívidas. Mostra o profissionalismo da gestão. Apesar de pública, hoje funciona como uma empresa privada, capaz de andar com as próprias pernas, sem precisar de aportes financeiros do Estado e sem esquecer, ainda a sua função social. De acordo com ele, hoje a CAGECE é sólida, reestruturada e com capacidade financeira e de captação de recursos, além de dispor de R\$ 772 milhões já equacionados, prontos para serem aplicados no período de 2006 a 2009. Só

este ano, a empresa projeta investimentos da ordem de R\$ 255 milhões, com expectativa de lucro na casa dos R\$ 60 milhões. Cifra pouco mais de 70% superior à acumulada em 2005.

e) Eficientização energética

A CAGECE recebeu o Prêmio Nacional de Conservação e Uso Racional de Conservação e Uso Racional de Energia – edição 2002/2003, como projeto inovador na efficientização energética alcançada com a automação do macro sistema de distribuição de água da Região Metropolitana de Fortaleza. O Prêmio integra o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL) e reconhece os diversos segmentos da sociedade que se destacam no desenvolvimento de projetos ou na implementação de ações que visem o uso eficiente de energia no País.

De acordo com o estudo apresentado pela Companhia, o sistema de automação proporcionou em quatro anos (de 1998 a 2001) uma economia de 84,4 Gwh no horário fora de ponta e 3,12 Gwh no horário de ponta.

f) Líder do setor de saneamento

O presidente da CAGECE foi eleito pelos assinantes do jornal Gazeta Mercantil como um dos Líderes no setor de Saneamento, no quadro do Fórum de Líderes Empresariais 2003. O *ranking* aponta os líderes em 47 setores dos negócios brasileiros, de acordo com a representatividade em seus respectivos ramos de atividade. No *ranking* do Anuário 1000 do jornal Valor Econômico, a CAGECE ficou entre as 10 melhores, conquistando o 6º lugar nos quesitos Rentabilidade (lucro líquido sobre patrimônio líquido) e Liquidez Corrente (ativo circulante sobre passivo circulante). A Empresa também foi eleita em 10º lugar nos critérios de Giro Ativo (receita líquida sobre ativo total) e Margem de Atividade (lucro da atividade sobre receita líquida). O prêmio utiliza 10 quesitos de avaliação para eleger as Melhores Empresas de Saneamento do país na categoria Água e Saneamento.

g) Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS

No último diagnóstico do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS, a CAGECE destaca-se, no ano de 2002, com a seguinte posição no ranking das principais Companhias de Saneamento do País: CAGECE obteve os seguintes principais destaques: 1º lugar, no Brasil e no Nordeste, apresentando menor despesa total com serviço por m³ (indicador: R\$ 0,99/ m³), maior produtividade em economia ativa por pessoal total (indicador: 572,37 economias/empregado) e 100% dos esgotos coletados tratados (indicador: 100%); bem como o 2º lugar no Brasil e o 1º no Nordeste, apresentando menor tarifa média aplicada (indicador: R\$ 0,85/m³).

h) Construção de unidades-piloto de tratamento de água

Em 2005, foram implantadas mais dez unidades-piloto de tratamento de água por filtração direta, para utilização nos ajustes de dosagem de produtos químicos em várias estações de tratamento de água de sistemas operados pela Companhia no interior do Ceará.

As unidades piloto são modelos reduzidos das estações de tratamento que utilizam filtração direta ascendente. Com a ampliação dessas estruturas, alcançaram-se melhores condições de eficiência do processo de tratamento de água, dado que, nas unidades-piloto, podem ser feitas simulações com variações nas dosagens e nos tipos de produtos químicos para obtenção de maior eficiência com menor custo. Os resultados obtidos nas unidades-piloto são aplicados na estação de tratamento de água. São também utilizadas para treinamento dos operadores.

i) Ampliação do sistema produtor de água de Fortaleza

Em 2005, a CAGECE iniciou as obras de duplicação da Estação de Tratamento de Água (ETA) do Gavião, com o objetivo de ampliar a oferta de água para a Grande Fortaleza, anteriormente de 6,7 metros cúbicos por segundo, para 8,3 metros cúbicos por segundo. Com o objetivo de garantir saúde e melhor qualidade de vida a mais 232 mil famílias cearenses.

j) Programa de fluoretação de água tratada

A CAGECE desenvolveu em 2005, com recursos próprios, 9 projetos de fluoretação em comunidades do interior. Durante o ano, a iniciativa assegurou a melhoria da saúde bucal dos moradores das cidades de Pires Ferreira e Alcântaras, estando em andamento a implantação em mais sete municípios.

l) Certificações da qualidade ISO 9001:2000

Em 2005, a CAGECE obteve a certificação da qualidade ISO 9001:2000 para os processos de produção de água tratada da Estação de Tratamento de Água (ETA) do Gavião e de controle de qualidade da água e efluentes do laboratório central. A CAGECE é a primeira companhia de saneamento certificada no Norte/Nordeste em estação de tratamento de água.

A certificação foi emitida pelo órgão certificador *BSI Management Systems*. Foram treinados 150 colaboradores e implementadas ou otimizadas várias ações de gerenciamento da rotina de trabalho. Ao final do processo, os dois escopos foram certificados sem qualquer não-conformidade.

4.1.4. Indicadores da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional

a) Comunicação

A CAGECE disponibiliza todos os dias um informativo eletrônico diário - *Cagece on line*. Mensalmente a empresa veicula o jornal impresso *Água Viva*, abordando os principais acontecimentos institucionais do mês, além de coluna social e espaço cultural direcionados aos colaboradores da CAGECE.

A CAGECE também disponibiliza diariamente um *Clipping* de notícias, via *e-mail*, sobre assuntos veiculados em jornais e revistas sobre o tema saneamento, para todos os colaboradores, essa é uma maneira de atualizá-los a respeito do mercado em que a companhia está inserida.

b) Tecnologia da informação

- Projeto Conexão: sistema integrado de gestão para as atividades administrativo-financeiras, a fim de facilitar o fluxo de informações, permitir a informatização, dos processos e, conseqüentemente, oferecer maior celeridade e efetividade nas tomadas de decisões. Envolve os processos de gestão de suprimentos, finanças, controladoria e gestão do capital humano. Oferece adequação e padronização dos processos às melhores práticas de mercado, eliminação de duplicidade e inconsistência de informações, agilidade, maior produtividade e redução de custos. O reconhecimento deste projeto veio em 2005, através do Prêmio Ceará Governo Eletrônico, organizado pelo Governo do Estado;
- Sistema de Gestão de Laboratório de Análises de Água e Esgoto: fornece uma solução informatizada para gerenciar as fases do processo de coleta e análises de água e de efluentes tratados. O sistema agiliza o processo de análise, validação e emissão de resultados de análises, possibilitando maior eficiência nas atividades e precisão nos resultados;
- Sistema de Controle de Terceirização: ferramenta de gerenciamento de controle dos contratos de mão-de-obra terceirizada. Busca assegurar agilidade e confiabilidade das informações, otimizar o controle dos serviços prestados e reduzir custos;
- Sistema de Manutenção da Frota: idealizado com o intuito de controlar, de forma mais eficiente, os custos de manutenção da frota de veículos, através de um monitoramento eletrônico dos veículos que se encontram nas oficinas. A solução adota interface externa com todos os agentes do processo de manutenção, incluindo os fornecedores de peças e serviços, para o registro de entrada do veículo, orçamento e *status*;
- Projeto de Segurança da Informação: implementado para estabelecer um ambiente seguro de acesso, interno e externo, a informações proprietárias da CAGECE. O conjunto de ferramentas utilizadas permite acompanhar o uso da capacidade e dos recursos da rede de computadores, armazenar as ações que ocorrem nessa rede a fim

de identificar possíveis invasões, controlar os acessos, bloquear os indevidos e as conexões falsas;

- *Data Warehouse*: busca dotar a empresa de um sistema de informações adequado às necessidades dos gestores, com conteúdo de qualidade, atualizado e acessível no tempo certo, através de um ambiente integrado de informações nos diversos níveis da organização; e
- Sistema Automatizado (CECOP): o CECOP – Centro de Controle Operacional é a automação do sistema desde a produção até a distribuição; um desenvolvimento tecnológico que demonstra maior agilidade e flexibilidade nos processos de distribuição de água e na coleta e tratamento de esgoto, como informado no Relatório do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF (2006).

c) Gestão de Recursos Humanos

Para o desenvolvimento de suas atividades, a companhia encerrou o ano de 2005, com o seguinte quadro de colaboradores:

Nível de Cargo	Qtd
Empregados próprios	1324
Terceirizados	1956
Cargos em comissão (Diretores e Assessores não empregados)	8
Estagiários	231

Quadro 9: Quadro de pessoal da companhia.

Fonte: Relatório Anual (2005).

Na composição do quadro de pessoal, constata-se os seguintes aspectos das diversidades:

Nº de empregados com idade superior a 45 anos	824
Nº de empregados do sexo feminino	327
Nº de chefias ocupadas por mulheres	66
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	28,8%
Nº de empregados negros	49
Nº de negros ocupantes de cargos de chefia	6
% de cargos de chefia ocupados por negros	2,62%
Nº de portadores de deficiência	10

Quadro 10: Indicadores de pessoal da companhia.

Fonte: Relatório Anual (2005).

Quanto ao perfil de escolaridade, observa-se o seguinte comportamento:

Nível de Cargo	Qtd
Fundamental Auxiliar	417
Médio	281
Médio Técnico	280
Graduados/Superior	346
Total	1324

Quadro 11: Perfil de escolaridade da companhia.

Fonte: Relatório Anual (2005).

Na composição do quadro de terceirizados que prestam serviços na companhia, constata-se os seguintes aspectos das diversidades:

Nº de empregados com idade superior a 45 anos	0
Nº de empregados do sexo feminino	383
Nº de chefias ocupadas por mulheres	27
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	26,4%
Nº de empregados negros	0
Nº de negros ocupantes de cargos de chefia	0
% de cargos de chefia ocupados por negros	0%

Quadro 12: Indicadores dos terceiros.

Fonte: Sistema de Terceirizados (2006).

Nível de Cargo	Qtd
Fundamental Auxiliar	1255
Médio	555
Médio Técnico	161
Graduados/Superior	77
Total	2048

Quadro 13: Perfil de escolaridade dos terceiros.

Fonte: Sistema de Terceirizados (2006).

Em relação à gestão de recursos humanos, ressaltam-se os seguintes programas e iniciativas:

- Produção e disseminação de conhecimento: A CAGECE possui uma biblioteca na sede da empresa, contando com um acervo físico de aproximadamente 2000 títulos, entre livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, CD's e DVD's, grande parte nas áreas de saneamento e meio ambiente. (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005). A biblioteca *on-line* estendeu a todos os colaboradores o acesso ao acervo bibliográfico via internet. Essa democratização foi intensificada também pela disponibilização de *e-books* (livros eletrônicos);
- Programa de incentivo à pós-graduação: A CAGECE disponibiliza anualmente em seu orçamento uma verba para financiamento de bolsas de estudos para colaboradores que pretendem realizar cursos de pós-graduação, ressarcindo em 50% do valor das mensalidades;
- Programa de instrutores internos: A CAGECE criou o Programa de Instrutores Internos, onde incentiva os próprios colaboradores no repasse de conhecimento e experiência para outros colaboradores, através da realização de treinamentos e capacitações, remunerando os instrutores;
- Reuniões entre coordenadores, gerentes UN e US: Realização de reuniões mensais com os representantes das áreas das Unidades de Negócio, a fim de discutirem temas a respeito dos processos de trabalho em busca da melhoria contínua. Este momento é salutar para a companhia, pois promove a disseminação das melhores práticas

organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e melhorando os resultados da empresa;

- Grupos de trabalho (comitês, comissões): Têm o objetivo de promover a integração intersetorial e a otimização dos resultados empresariais. Tratam os assuntos de forma participativa e buscam o aprimoramento das relações, facilitando as interfaces e a sedimentação de uma cultura gerencial de natureza sistêmica. Os Grupos de Trabalho são criados com o mesmo objetivo dos Comitês, mas se diferenciaram por seu caráter provisório. Destacam-se os seguintes grupos: Grupo Gestor do Sanear II, Grupo de Trabalho para melhoria do faturamento de grandes consumidores, grupo de trabalho para a implantação do projeto de *software* livre, grupo de trabalho de controle de perdas, grupo de trabalho para atualização e criação de normas e procedimentos, comissão para o plano de cargos e remuneração e comissão do Programa *Trainee*. Há, também, o comitê de acompanhamento e avaliação de metas, o comitê de informática, o comitê de Geoprocessamento e o comitê Gestor de internet;
- Programa *trainee*: Realizado através de concurso público, e tem como objetivo dar oportunidade para os recém-admitidos vivenciar experiências de desafio profissional, aprendizagem, integração à cultura da Empresa e desenvolvimento de potencial. Desde sua criação, o programa tem trazido uma grande contribuição para a CAGECE, propiciando um salutar intercâmbio no ambiente de trabalho - os empregados compartilham sua experiência e maturidade, enquanto os *trainees* agregam novas visões de mundo e aplicam conhecimentos adquiridos no meio acadêmico. Para fortalecer as Unidades de Negócio, bem como com a representação da Companhia nas diversas cidades do interior do Estado, a CAGECE convocou a maioria dos *trainees* para compor o quadro dos núcleos regionais;
- Critérios de seleção interna: Em 2005, o processo de movimentação e alocação de pessoal na Empresa foi normatizado. As transferências e movimentações passaram a ser realizadas com base em critérios claramente definidos. As oportunidades são divulgadas de forma transparente, possibilitando que todos os interessados conheçam as vagas ofertadas. Após a inscrição, os candidatos são submetidos à avaliação de perfil psicológico, testes situacionais, dinâmica de grupo entrevista com o gestor,

dentre outros instrumentos utilizados para fornecer uma melhor avaliação e impulsionar a profissionalização na empresa;

- **Projetos estruturadores:** Visam dar suporte ao alcance dos resultados estabelecidos, com foco em temas de grande relevância estratégica, como o Dimensionamento de Pessoal – elaboração de proposta de colaboradores para todas as unidades, Gestão ambiental – implantação do Sistema de Gestão Ambiental da CAGECE, Gestão do Desempenho – modelo que contempla o mapeamento de perfis e competências e critérios para avaliação do desempenho, Gestão da informação gerencial – disponibilização da informação em tempo hábil, Gestão orçamentária – modelo de orçamento participativo e eficaz e Mobilização e integração empresarial – sistematização e implantação do processo de mobilização integração entre as áreas da empresa;
- **Curso de mestrado com turmas fechadas:** A CAGECE financiou para 40 (quarenta) colaboradores da companhia, um curso fechado de Mestrado em Administração promovido pela UECE – Universidade Estadual do Ceará;
- **Programa conhecendo nossa CAGECE:** A CAGECE desenvolve o Programa Conhecendo Nossa CAGECE, este programa visa proporcionar aos colaboradores o conhecimento integrado do funcionamento da companhia, através de visitas técnicas às áreas de produção e relação com os clientes;
- **Programa de cargos e remuneração (PCR):** Instrumento utilizado para estimular o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Por meio dessa ferramenta, a companhia busca facilitar o planejamento das carreiras, permitir a visualização das perspectivas profissionais, proporcionar remuneração compatível com o mercado, fomentar a cultura da produtividade e o foco em resultados;
- **Programa de gestão do desempenho:** Com a implantação do PCR, tornou-se indispensável à adoção de uma ferramenta para viabilizar o gerenciamento das carreiras. O modelo de gestão do desempenho visa promover ações de

desenvolvimento nos demais subsistemas de recursos humanos, tais como treinamento, seleção interna e avaliação de potencial;

- Plano de treinamento e desenvolvimento (T&D): A CAGECE acredita que seu desenvolvimento está diretamente relacionado com o capital humano, com a valorização dos seus profissionais. Em 2005, foram treinados, nas diversas áreas, 575 profissionais, com ênfase em ferramentas de Gestão da Qualidade. Também foi realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento, levando em consideração as demandas de desenvolvimento definidas no Planejamento do Estratégico da Companhia;
- Mapeamento de processos: Levantamento de fluxogramas que são conhecimentos para a organização, pois exigem um mapeamento de competências para cada processo e a definição das competências necessárias para cada cargo;
- *Benchmarking*: A CAGECE buscou absorver as melhores práticas e avanços tecnológicos identificados nas companhias estaduais de saneamento do Brasil, em busca de aperfeiçoamento em seus diversos sistemas empresariais e instrumentos de gestão. Portanto, foram realizadas visitas de profissionais da CAGECE às empresas estaduais de saneamento: Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR, Companhia de Saneamento de São Paulo – SABESP e Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA; e
- Planejamento estratégico: A formulação do Plano Estratégico foi iniciada em 1998 e teve, como ponto de partida, a avaliação das diversas transformações do ambiente externo da Companhia. Em vista dessa tendência, a empresa formulou, como alternativa à privatização, uma proposta de mudança organizacional voltada para o cumprimento de seus objetivos sociais e empresariais, para a manutenção e ampliação de seu mercado no Estado, e para o atendimento da crescente exigência de seus clientes e da sociedade com respeito a seus serviços. A partir de 2005, a CAGECE passou a utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) como referencial do seu modelo de planejamento e gerenciamento estratégico, balanceado nas perspectivas:

econômico-financeira, mercado/clientes, tecnologia/processos internos, aprendizado/crescimento e responsabilidade social /ambiental.

Econômico-financeira	Para ter sucesso financeiro, como a CAGECE deve ser vista pelos seus acionistas?
Mercado/clientes	Para alcançar a visão de futuro, como a CAGECE deve ser vista pelos seus clientes/mercado?
Tecnologia/processos internos	Para satisfazer aos acionistas e clientes, em quais processos a CAGECE deve ter excelência?
Aprendizado/crescimento	Para alcançar a visão, como a CAGECE sustenta a habilidade de mudar e melhorar?
Responsabilidade social/ambiental	Qual a contribuição social e ambiental da CAGECE no cumprimento da sua missão?

Quadro 14: Perspectivas do planejamento estratégico.

Fonte: Relatório Anual (2005).

d) Responsabilidade Social

Tida como um valor estratégico para a empresa que é afiliada ao Instituto Ethos, uma entidade sem fins lucrativos, que atua na disseminação da cultura da responsabilidade social. A empresa exerce a função de articuladora da Responsabilidade Social no Estado. Em 2005, foi contemplada como a terceira melhor performance de Balanço Social do Norte e Nordeste, por ocasião do prêmio Balanço Social Aberje-Apimec-Ethos-Fides-Ibase, em reconhecimento às ações de cunho social, desenvolvidas no Estado. Recebeu também o Selo – Saúde Social Iprede. O Selo integra uma campanha de desenvolvimento de parcerias para a manutenção e fortalecimento da instituição (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

- Desenvolvimento da Comunidade Interna:
 - Programa Desenvolvendo Equipes: Como parte integrante das ações de Responsabilidade Social interna, o Programa visa à valorização do ser humano, promove livre comunicação e interação das equipes, permitindo uma melhoria contínua nas relações de trabalho (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);
 - Cursos Profissionalizantes para Familiares: A CAGECE promoveu cursos profissionalizantes para esposas e filhos de colaboradores com menor poder aquisitivo, buscando contribuir para a melhoria da renda familiar (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

- Programa Germinando Novos Talentos (Gent): Tem como objetivo acompanhar e desenvolver os estagiários da CAGECE, oferecendo oportunidades de aprendizagem e permitindo ao estudante uma adição sucessiva de competências, mediante a troca de experiências e aquisição de conhecimentos diferenciados (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005, p. 108);

 - Programa de Elevação de Escolaridade: Promove a expansão das ações de educação básica para os empregados e terceirizados não alfabetizados, ou com baixo nível de escolaridade. Pretende assegurar ao trabalhador o direito à educação e contribuir para o desenvolvimento das suas capacidades, aptidões e habilidades (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

 - Programa de Preparação para Aposentadoria: A Companhia mantém um Programa de Preparação para Aposentadoria, com o objetivo de proporcionar aos empregados, informações sobre aspectos psicológicos e sociais que envolvem o processo de aposentadoria (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

 - Programa Saúde do Trabalhador: O programa apresenta uma programação anual que beneficia todos os trabalhadores próprios, terceirizados e estagiários da capital através de uma semana de programação educativa, com exames e serviços oferecidos (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005); e

 - Saúde Integral e Eventos Comemorativos: A Companhia realiza várias atividades que proporcionam saúde e qualidade de vida aos colaboradores como: Ginástica Laboral, Ginástica Aeróbica, Alongamento, Tai-chi-chuan, Grupo de Coral, Grupo de Teatro e promove vários eventos para integração e convivência social, como Dia da Mulher, Dia das Crianças, Festa Junina, Confraternização de Natal, Torneios Esportivos, dentre outras (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).
- Atenção à Comunidade Externa
 - Inclusão Digital: Como ação integrante do projeto de Inclusão Digital e Responsabilidade Social, a CAGECE promoveu, em 2005, cursos de informática

básica e *hardware* para a comunidade, em parceria com a Secretaria de Trabalho e Empreendedorismo e o Instituto de Desenvolvimento do Trabalho; e

- Voluntariado: A CAGECE estimula os seus colaboradores à participação em grupos de voluntariado que realizam ações em benefício dos idosos da Casa de Nazaré com ações sociais, as crianças do Conjunto Planalto Universo com distribuição de sopão, o Lar Domingos Sávio, com ações sócio-educativas, a Comunidade de Itaitinga, com a promoção de cursos profissionalizantes para a comunidade, dentre outros (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

- Projetos Sociais em Saneamento

A CAGECE desenvolve ações sociais para que a população cearense possa ter acesso aos serviços de saneamento básico, através de Programas Sociais, como:

- Programa Água em Casa – Mutirão: O Programa contempla o abastecimento de água para a população de baixa renda na capital e interior do Estado, através de uma parceria com a comunidade que executa os serviços de escavação de valas e reaterro e a CAGECE fornece o material e a execução das ligações e supervisão técnica social (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

- Programa de Educação Sanitária: Esse Programa tem como objetivo sensibilizar a população sobre a importância do uso racional da água, bem como do esgotamento sanitário para a melhoria da qualidade de vida da população, através de palestras educativas, apresentação de teatro, visitas domiciliares, dentre outras (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

- Projeto São José II: Esse projeto busca beneficiar localidades em que moram de 50 a 250 famílias, no interior do Estado, que não possuem sistema de abastecimento de água (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005);

- Sistema Integrado de Saneamento Rural (SISAR): Sistema de gestão do abastecimento de água e esgotamento sanitário nas comunidades da zona rural,

beneficiadas através do Programa de Saneamento Rural financiado pelo banco alemão *Freditanstalt fur Wiederaufbau* (KFW) (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005); e

- Incentivo ao Esporte e à Cultura: A CAGECE desenvolve ações contínuas de estímulo ao esporte e cultura, patrocinando eventos como: O Festival Vida e Arte, Cine Ceará, Amostra Brasileira de Teatro Transcendental, Festival de Música da Ibiapaba, Projeto Música de Raiz Instrumental, Associação Cultural Canoa Criança, Resgate de Bote e Pacote do Pecém, Navegarte na Praia do Iguape e Torneio Internacional de Tênis Profissional (CAGECE - RELATÓRIO ANUAL, 2005).

Estas ações realizadas demonstram o interesse da companhia em colaborar para o desenvolvimento de estado no que concerne ao esporte e à cultura.

4.2 Programa *Trainee*

4.2.1 Caracterização dos Programas *Trainees*

Alguns programas de *trainee* já existiam no país desde a década de 1960, sendo que alguns poucos casos ocorreram também na década de 1940, embora o conteúdo ou a proposta para a formação dos profissionais nesta época, fossem diferentes do que se verifica atualmente nos programas de *trainees* das empresas (SILVA, 1998 e RITTNER, 1999).

Observa-se, no caso brasileiro, que, nos últimos anos, um grande número de programas de *trainees* vem sendo desenvolvido e adotado por diversas empresas (MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996 e COSTA, 1994). Anúncios em jornais, em murais das faculdades e *sites* da internet, entre outros meios de divulgação, proliferam-se em busca de jovens recém-formados. As mais variadas empresas, dos diversos setores da economia, convidam estes recém-graduados a se inscreverem em seus programas de *trainees*, oferecendo aí, uma oportunidade de trilhar uma carreira promissora e obter o tão desejado sucesso profissional (SILVA, 1998).

Devido ao grande número de programas de *trainees* adotados pelas empresas e à forma diferenciada como estes são desenvolvidos, pode-se observar que, tanto o termo “*trainee*”, quanto o próprio termo “programa de *trainee*” são utilizados de diversas maneiras, sendo difícil dizer se existe um conceito único e predominante em todos os casos (MOREIRA,

1997). De forma geral, o que prevalece e o que há de comum em relação aos conceitos adotados pelas empresas, é que o “*trainee*” se refere ao sujeito que está sendo treinado. Para Oliveira (1996), o *trainee* se distingue dos outros membros da organização por ser um indivíduo em treinamento. Desta forma, os programas de *trainees* são programas de treinamento independente da variedade/peculiaridade do conteúdo a ser ofertado.

Com relação ao termo “*trainee*”, observa-se, de acordo com Silva (1998) e Costa (1994), que estes sujeitos podem ser caracterizados como sendo jovens recém-formados, em situação, muitas vezes, de primeiro emprego, em uma faixa etária que geralmente gira em torno dos 21 a 28 anos e egressos de faculdades consideradas de primeira linha. Crainer e Dearlove (2000) complementam, dizendo que, pelo fato de serem geralmente jovens, esta geração de *trainees* não confia em hierarquias, prefere estruturas mais informais, são pessoas dispostas a olharem além das fronteiras, sendo menos fiéis às suas empresas. Mas, podem ser também inseguros por se encontrarem em uma situação de transição entre a vida universitária e a vida profissional (SALOMAN, 1994).

Para Shinyashiki (2000), o *trainee* pode também ser caracterizado como sendo o recém-graduado que será contratado para ocupação de posições específicas na empresa. Como ressaltam Costa (1994) e Oliveira (1996), os *trainees* são selecionados e treinados para comporem no futuro, o estrato técnico-gerencial dominante na organização.

O termo “*trainee*”, muitas vezes, é também utilizado como sinônimo de “talento”. Sarsur et al. (2003) e Rittner (1999) ressaltam que o termo “talento” tem sido freqüentemente associado a algo de peso ou precioso, a uma imagem extraordinária, a uma pessoa que apresenta um perfil de competências. Com relação aos programas de *trainees*, Costa (1994) observa que estes são adotados com a perspectiva de ganhar mão-de-obra qualificada e sem vícios, além de garantir a continuidade da cultura organizacional. Ademais, estes programas buscam selecionar jovens recém-formados ou em início de carreira, para passarem por um programa de treinamento “sob medida”, conforme características e necessidades da empresa. São, portanto, processos estruturados, que iniciam na fase de recrutamento e seleção, indo até o momento em que o profissional termina o treinamento (MOREIRA, 1997).

De acordo com Rittner (1999), os programas de *trainees* constituem também um esforço programado da empresa em diferenciar-se das demais. As organizações adotam

programas de *trainees* com o objetivo de contratar jovens com alto potencial para serem atores produtivos da implementação de seu plano estratégico e para suprirem as necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo.

Oliveira (1996) menciona que as principais vantagens advindas deste tipo de programa são: a oportunidade de dispor de indivíduos sem vícios; a possibilidade da empresa em moldar este *trainee* à sua cultura; a flexibilidade para descartar o *trainee* caso ele não se adapte às condições de trabalho, crenças e valores organizacionais; a possibilidade em ter um funcionário em tempo integral no processo de treinamento; e a possibilidade em ter um indivíduo motivado em virtude do êxito em ter superado as dificuldades iniciais do programa (processos de recrutamento e seleção, por exemplo).

Entretanto, o mesmo autor ainda lembra alguns pontos negativos dos programas de *trainees*. O primeiro ponto seria o custo que o programa acarreta. Para Oliveira (1996), a empresa terá que investir altos valores em um programa no qual o treinamento geralmente é demorado e o retorno pode ser arriscado. Como a maioria dos *trainees* nem sempre tem alguma experiência profissional, a empresa não pode contar com sua produção e retorno imediatos. Um outro ponto desfavorável seria a possibilidade de os veteranos ficarem enciumados devido ao investimento da empresa nestes novatos e pelo fato de estes últimos terem a possibilidade de ocupar posições consideradas, muitas vezes, vantajosas na empresa. Este fato pode criar um clima de competição na organização e os *trainees* passam a representar uma “fonte de ameaça”.

De forma geral, fica claro, segundo Moreira (1997), que todas as atividades que fazem parte do conteúdo dos programas de *trainees* constituem formas de a empresa moldar o seu *trainee* às suas especificidades. Este é um momento no qual a empresa transmite a todos a sua missão, os seus valores básicos, as suas políticas e estratégias. Desta maneira, parece ficar evidente, que os programas de *trainees* constituem muito mais que uma simples alternativa de captação de pessoal; estes programas são também, formas de socialização organizacional em estágio de início da carreira profissional (OLIVEIRA, 1996).

4.2.2 Processo de *Coaching*

Em função do ambiente altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, imbuído de mudanças rápidas e constantes, percebe-se a necessidade de busca pelo aprendizado contínuo, como forma de se ganhar vantagem competitiva. Kim (1993) afirma que, para a aprendizagem organizacional ocorrer, é necessário o aprendizado dos indivíduos que a compõem.

Desta maneira, várias são as estratégias implementadas pelas organizações, a fim de desenvolverem sua aprendizagem por meio do desenvolvimento dos indivíduos que a compõem, como a implementação de programas de desenvolvimento de colaboradores e de lideranças, a realização de *benchmarking*, a criação de universidades corporativas, a instituição de programas de *trainee*, processos de *coaching*, dentre outros.

Cunha (2004) afirma que *coaching* pode ser tomado não só como um processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, mas também como uma orientação necessária para que a mudança se produza.

Coaching, como um processo, possui início, meio e fim, definidos em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde o *coach* apóia o cliente na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades (CUNHA, 2004).

As pessoas da organização que realizam o papel de *coach*, geralmente são profissionais de larga experiência, conhecimento, liderança e *status*, que atuam encorajando e motivando o seu aprendiz, procurando transmitir-lhe capacidades ou técnicas para o desenvolvimento do seu potencial. Por sua vez, o aprendiz ou *trainee* são profissionais em início de carreira com elevado potencial, atitude positiva e forte motivação para o crescimento profissional (BRITO, 2005).

Para Goldsmith et al. (2003), o *coaching* contribui para que todo executivo construa um caminho individual, para a consecução das aspirações pessoais ou organizacionais, e quando consolidados esses caminhos, transformem os gerentes de hoje nos líderes de amanhã.

Dois significados do termo *coaching* ajudam a compreender a sua aplicação ao mundo das organizações; por um lado, *coach* é o treinador, aquele que ajuda os seus aprendizes a desenvolverem suas capacidades; por outro, é um meio de transporte, o que explica o processo de autodesenvolvimento como uma viagem de descoberta e melhoria (CUNHA, 2004).

Estes processos de tutoria e *coaching* refletem um envolvimento entre o educador e o aprendiz, a fim de haver a transferência do conhecimento tácito, através dos relacionamentos diários e repasse de conhecimentos na prática, bem como explícito, através do repasse de seus arquivos pessoais, eletrônicos, dentre outros, agregando valor ao capital intelectual da empresa.

Segundo Brito (2005), estes processos são utilizados pelas organizações como forma de reter o conhecimento do profissional capacitado, mediante à transmissão programada e contínua, por um determinado período de tempo, de forma que, quando o funcionário deixar a empresa, o conhecimento esteja permanente na organização através do aprendiz.

4.3 Programa *Trainee* da CAGECE

O Programa *Trainee* da empresa teve início a partir da realização de um concurso público, em 2001, sendo a primeira turma contratada em fevereiro de 2002, quando, efetivamente, se iniciou o programa. Tinha o objetivo de ampliar o quadro de pessoal da CAGECE para suprir as necessidades de médio e longo prazo, sobretudo, nas suas unidades operacionais, pois há 18 anos não havia concurso e uma grande parte dos colaboradores estaria se aposentando, o que facilitou o processo de realização de concurso público para preenchimento das vagas.

4.3.1 Estrutura do Programa

O propósito do programa era buscar novos talentos e captar as competências necessárias à construção do futuro desejado pela organização, de se posicionar como uma

empresa competitiva, concentrando seus esforços no atendimento das crescentes demandas do mercado e das ações de desenvolvimento do Estado do Ceará, com equilíbrio econômico-financeiro. Para o alcance deste resultado, a CAGECE procurou adotar uma política de recursos humanos que priorizava o desenvolvimento dos colaboradores, valorizando o trabalho em equipe, a competência, a motivação e o compromisso com a missão e os objetivos da empresa. As vagas eram destinadas aos técnicos de nível médio e superior, graduados e pós-graduados.

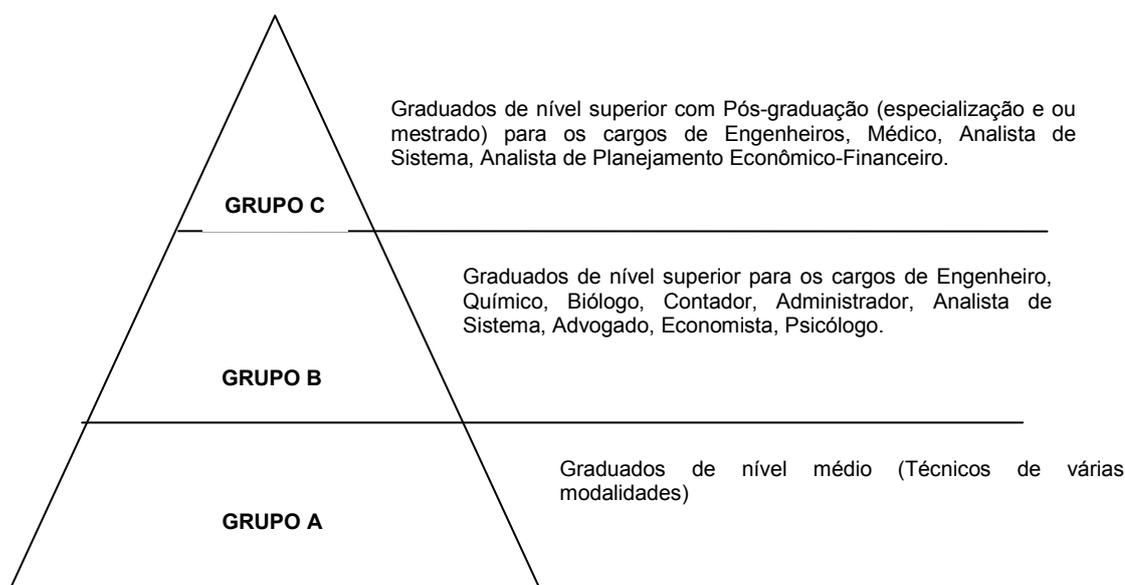


Figura 11: Grupos de *Trainees*

Fonte: CAGECE – Manual dos *Trainees* (2002, p. 10).

Estes grupos representavam os cargos do concurso público, mas, em agosto de 2005, a companhia implantou o Plano de Cargos e Remuneração – PCR, com o objetivo de dotar a empresa de uma estrutura de cargos e remuneração coerente com as suas necessidades e proporcionar perspectivas de carreira para os colaboradores, buscando uma remuneração compatível com o mercado. Desta forma, todos os profissionais foram enquadrados em novos cargos e funções de acordo com o seu nível de escolaridade e tempo de experiência na empresa, inclusive os *trainees*, de acordo com a tabela abaixo.

Cargo	Nível de Escolaridade
Analista de Gestão, Analista Químico, Engenheiro, Advogado, Biólogo, Geólogo e Médico.	Superior
Técnico Administrativo Operacional	Técnico de Nível Médio
Assistente Administrativo Operacional	Ensino Médio
Auxiliar Administrativo Operacional	Ensino Fundamental

Quadro 15: Cargo x nível de escolaridade.

Fonte: CAGECE (2007).

A companhia estipulou o cargo como conjunto de funcionalidades de natureza e características semelhantes, estruturadas e seriadas em níveis salariais de acordo com as suas complexidades, responsabilidades e requisitos; a função contempla as atividades necessárias ao desenvolvimento dos processos permanentes da companhia e a função gratificada, o exercício de atividades inerentes a uma função de confiança, com livre nomeação e exoneração da diretoria. Desta forma, os novos cargos dos *trainees* tiveram uma nova designação, como indicado a seguir:

Cargo do Concurso	Cargo após o PCR
Administrador	Analista de Gestão
Advogado	Advogado
Analista de Planejamento Econ Fin	Analista de Gestão
Analista de Sistemas	Analista de Gestão
Biólogo	Biólogo
Contador	Analista de Gestão
Economista	Analista de Gestão
Engenheiro	Engenheiro
Médico	Médico
Psicólogo	Analista de Gestão
Químico	Analista Químico
Técnico (nível médio)	Técnico Administrativo Operacional

Quadro 16: Cargos do concurso x cargos do PCR.

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que não houve distinção do grupo C para o grupo B na implantação do PCR – Plano de Cargos e Remuneração, portanto os *trainees* do grupo C e B foram enquadrados no mesmo nível de acordo com as suas funções.

A CAGECE não se preocupou somente em recrutar e selecionar, ela apresentou uma preocupação com o funcionário novato, que estava iniciando sua carreira em uma organização, com uma cultura estabelecida, o qual deveria adaptar-se para obter um bom desenvolvimento e garantir a eficiência do concurso. Mediante esse fator, a CAGECE criou um programa para ser realizado pela empresa em conjunto com o *trainee*, a fim de facilitar a adaptação dos *trainees* e a preparação para trabalhar na empresa e assumir o cargo proposto, de forma integrada, eficaz e eficiente. A intenção era criar um clima de aprendizagem para que o *trainee* estivesse apto a desenvolver suas competências.

Conforme o Manual de *Trainees* (2002, p. 15), a implementação do programa buscou desenvolver colaboradores imbuídos de motivação e determinação, para buscar o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para o exercício de suas funções e atividades e dedicação, conceito de excelência e elevada produtividade, com compromisso contínuo de criar e inovar ao longo da trajetória profissional. Visava preparar os profissionais selecionados para alcançar o perfil básico e específico desejado de todos os grupos e cargos a serem preenchidos.

O perfil básico, conforme o Manual de *Trainees* (2002, p. 15), envolve os aspectos relativos à visão, habilidades, conhecimentos e atitudes, conforme sintetizado a seguir:

- Visão integral do ser humano; visão da política de saneamento básico em todos os níveis governamentais e a sua importância para a saúde pública, qualidade do meio ambiente e da vida da população; e visão sistêmica e estratégica da organização;
- Habilidade para o relacionamento interpessoal, pautado na ética e respeito de modo a propiciar um ambiente de trabalho construtivo; habilidade para liderança e trabalho em equipe; habilidade de expressão e comunicação verbal e escrita que favoreça o relacionamento funcional e o papel do multiplicador do conhecimento; capacidade de persuasão, discernimento e negociação; e capacidade empreendedora;

- Conhecimento da estrutura, normas, serviços e processos da empresa; conhecimento da identidade organizacional da CAGECE (Missão, Valores e Visão de Futuro) e seu plano estratégico; conhecimento básico das técnicas de relações humanas e liderança; da legislação e regulação do setor de saneamento e meio ambiente; das técnicas de abastecimento público de água e esgotamento sanitário; de informática e internet; de uma língua estrangeira; de gestão empresarial; dos princípios da gestão da qualidade; de legislação trabalhista; e da legislação referente às licitações (lei 8666/93); e
- Atitudes focadas na valorização da criatividade, inovação e abertura às mudanças, atualizações e novos aprendizados; atitude empreendedora com espírito de liderança, otimismo, autoconfiança, dinamismo, proatividade e espírito de cooperação; responsabilidade social, comportamento ético, disciplina, solidariedade e respeito no relacionamento pessoal com companheiros, sociedade, clientes, parceiros e meio ambiente; comprometimento com a empresa, a sociedade, clientes e meio ambiente; e comprometimento com o próprio desenvolvimento profissional e pessoal na constante busca de melhor qualidade de vida.

4.3.2 Etapas do Programa de Formação *Trainee*

O Programa foi composto de quatro etapas:

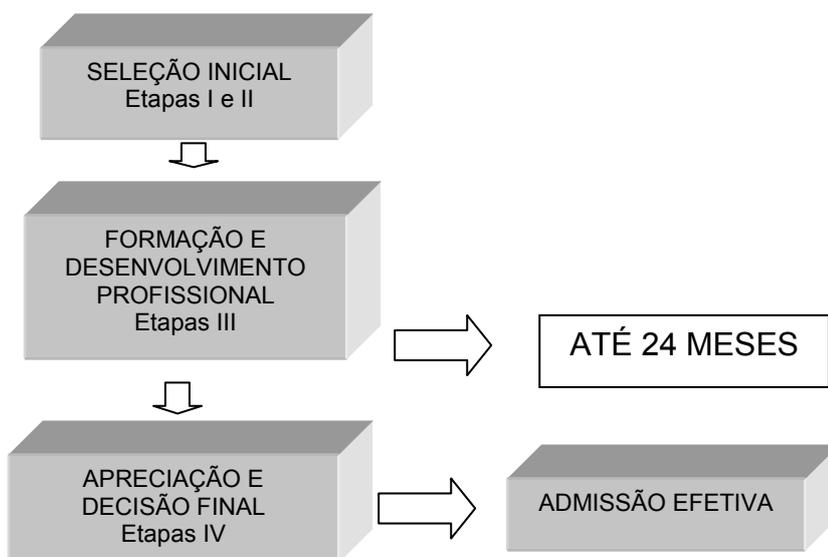


Figura 12: Etapas do Programa de *trainees*.

Fonte: CAGECE – Manual dos *Trainees* (2002, p. 31).

a) Parte I - Atividades Introdutórias: contemplava as seguintes atividades:

- Acolhida dos novos contratados;
- Apresentação Institucional;
- Dinâmicas de Integração;
- Apresentação do Programa de *Trainees*; e
- Visita às instalações da CAGECE.

b) Parte II – Atividades Pedagógicas Genéricas: envolviam os conhecimentos integrantes do perfil básico, sob a forma de disciplinas comuns a todos os cargos, de acordo com os seguintes temas:

- Noções sobre os princípios básicos das organizações contemporâneas.
 - Condições básicas para o crescimento sustentável das organizações;
 - Visão sistêmica das organizações;
 - Gestão estratégica das organizações;
 - Gestão participativa;
 - Princípios da gestão da qualidade.
- O Saneamento básico em todos os níveis governamentais:
 - Política de Saneamento; e
 - Legislação e regulação do setor de saneamento e meio ambiente
- Aspectos básicos das técnicas de abastecimento d'água e esgotamento sanitário
- O sistema CAGECE:

- Identidade organizacional: missão, visão de futuro e valores;
 - Legislação e instrumentos reguladores específicos da CAGECE (estatuto e regulamento de prestação de serviços);
 - Mercado e área de atuação;
 - Modelo de gestão e estrutura e dinâmica organizacional com apresentação das diversas áreas, suas atribuições, interfaces e processos críticos;
 - Planejamento estratégico da empresa;
 - Relações institucionais com organismos federais, estaduais e municipais;
 - Administração, normas internas, portarias e normas disciplinares;
 - Lei 8.666/ e seus decretos;
 - Noções básicas da legislação e previdenciária; e
 - Noções de Segurança do Trabalho.
-
- Dinâmica das relações interpessoais (autoconhecimento, percepção e comunicação, liderança, negociação, motivação, administração de conflitos, trabalho em equipe, criatividade, ética etc.).
 - Técnicas de comunicação e expressão oral.
 - Responsabilidade social e compromisso com a qualidade de vida de seus colaboradores e da sociedade.
 - Metodologia de elaboração de projetos de melhoria (produtos, serviços e sistema).

c) Parte III - Atividades Pedagógicas Específicas: teorias e práticas relativas à área de atuação e habilitação do profissional *trainee*.

Esta parte era composta de um estágio prático na área de atuação do *trainee*, com duração de dois meses, e tinha o objetivo de privilegiar a formação da visão sistêmica da organização.

Após o estágio, era realizado o PID – Programa de Desenvolvimento Individual, com o objetivo de identificar as necessidades de aperfeiçoamento profissional do *trainee*, realizado

juntamente com o tutor. Poderia ser composto de: visitas técnicas na CAGECE ou em outras organizações, realização de estágio no campo, participação em treinamento técnico e/ou específicos, etc.

d) Parte IV - Apreciação e decisão final

Correspondia ao somatório do conjunto de avaliações para decidir a aprovação e contratação definitiva do *trainee*.

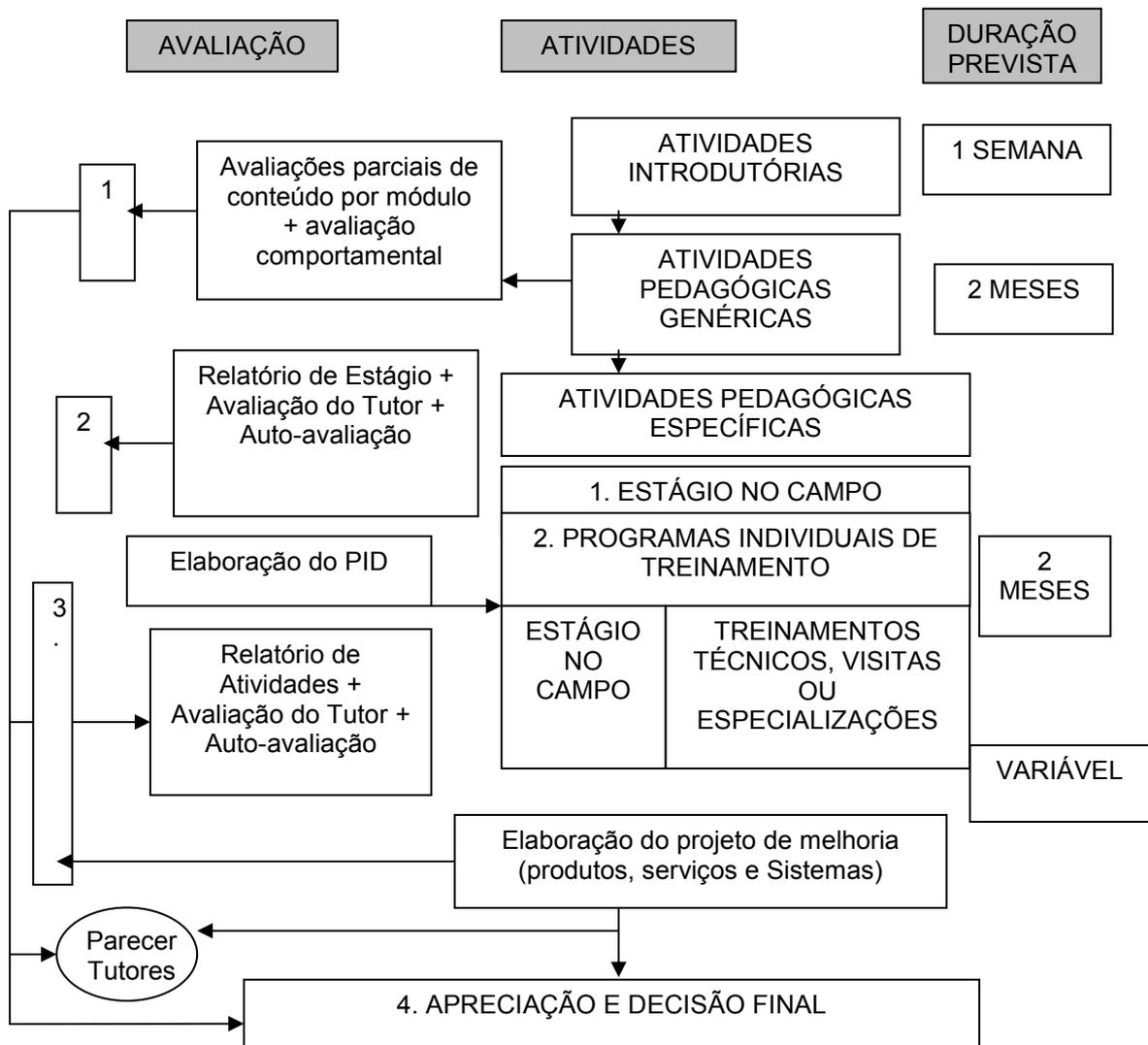


Figura 13: Visão Geral das Etapas III e IV.

Fonte: CAGECE – Manual dos *Trainees* (2002, p. 35).

O sistema de avaliação do *trainee* tinha o objetivo de promover o acompanhamento sistemático do desempenho dos *trainees*, tendo em vista a sua efetivação como profissional da CAGECE. O sistema de avaliação tinha caráter eliminatório e contemplava as habilidades

técnicas e psicossociais do *trainee*, possibilitando a sua auto-avaliação. Foi realizada de três formas.

Avaliação I: avaliação das atividades introdutórias e pedagógicas genéricas, com base em um conjunto de avaliações parciais de conteúdo por módulo (provas, trabalhos, seminários, etc) realizado pelos instrutores de cada módulo, a fim de averiguar o aprendizado dos *trainees*.

Avaliação II: correspondia às atividades pedagógicas específicas referentes ao estágio no campo, que se dava pela avaliação do tutor: responsável pela avaliação técnica e comportamental dos *trainees* durante o estágio de campo. E dos *trainees*, através da elaboração do relatório do estágio, com a síntese do seu aprendizado e atividades desenvolvidas, bem como a realização da auto-avaliação e elaboração do PID.

E, por fim, a avaliação III, onde os tutores faziam a avaliação técnica e comportamental dos *trainees* e elaboração do parecer ao comitê executivo. A comissão de gestão e avaliação fazia a apreciação dos projetos de melhoria e os *trainees* elaboravam o relatório de atividades, o projeto de melhoria e a auto-avaliação. O tutor fazia a elaboração do seu parecer para o comitê executivo, recomendando ou não a efetivação do *trainee*.

4.3.3 Sistema de Gestão

O programa possuiu uma gestão formada por uma Comissão de Gestão e Avaliação, por um Comitê Executivo e por Tutores que ficaram responsáveis pelos *trainees*.

A Comissão de Gestão e Avaliação tinha a missão de assegurar a eficácia do Programa de *Trainee*, através do planejamento, coordenação e avaliação de todas as suas etapas, visando a captação e formação de talentos profissionais necessários à construção do futuro desejado pela CAGECE. O Comitê Executivo tinha a missão de operacionalizar as ações previstas para implementação do Programa de *Trainee*. Os Tutores tinham a missão de facilitar, orientar e acompanhar o processo de integração, desenvolvimento e avaliação dos *Trainees*, visando o aproveitamento dos talentos captados através do programa. Para a companhia, o relacionamento entre o Tutor e o *Trainee*, deveria simbolizar a integração da sabedoria, devido à soma da experiência do tutor, à energia e entusiasmo dos novos colaboradores.

5 CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA *TRAINEE* PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos mediante a coleta de dados, a partir da caracterização dos respondentes e da categorização dos fatores facilitadores e orientações de aprendizagem do modelo de DiBella e Nevis (1999), nas três fases do ciclo de aprendizagem: aquisição, disseminação e utilização.

Portanto, a pesquisa quantitativa correspondeu à análise estatística das perguntas dos questionários, analisadas individualmente, através da quantificação, em percentuais, das alternativas de resposta, dividindo-se em categorias de análise correspondentes a cada fase do ciclo, por grupo pesquisado, integrando-a a análise de forma qualitativa pelo conteúdo das entrevistas semi-estruturadas.

Os questionários foram feitos pela escala de Likert, possuindo seis alternativas de resposta. Dentre elas, duas que apresentam maior concordância: “concordo totalmente” e “mais concordo que discordo”; uma que não emite opinião: “não concordo nem discordo”; outras duas que apresentam maior discordância: “mais discorda que concorda” e “discorda totalmente” e, por último, uma alternativa para quando o respondente não compreendeu ou não sabe emitir opinião: “não se aplica”.

Após a análise de cada pergunta, foi realizada uma síntese dos resultados, identificando a predominância dos fatores facilitadores em cada fase e a preferência das orientações de aprendizagem, a fim de confirmar o atendimento dos pressupostos estabelecidos na pesquisa.

Visando abranger os objetivos propostos na introdução do trabalho, a análise está dividida em três grupos, sendo o primeiro, formado por um nível mais estratégico, Diretores e Gerente de Recursos Humanos; o segundo por participantes diretamente envolvidos na elaboração e acompanhamento do Programa *Trainee*, como Tutores, membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação do Programa; e o terceiro por *Trainees* da empresa.

A análise ocorreu em duas fases, correspondendo a primeira fase à aplicação da entrevista semi-estruturada ao grupo I; o questionário nº1 aplicado ao grupo II e o questionário nº2 aplicado ao grupo III; e a segunda fase, a realização de uma entrevista semi-estruturada aplicada aos grupos II e III, com o objetivo de se alcançar a validação dos resultados obtidos, através da análise qualitativa das respostas subjetivas.

5.1 Caracterização Geral dos Respondentes

Este subitem refere-se à caracterização dos respondentes por grupo pesquisado, contemplando o tempo de experiência na empresa, no cargo, o sexo, o nível de escolaridade, a faixa etária, o cargo e a função. Segue a caracterização por grupo pesquisado.

1) Grupo I – Diretoria e Gerência de Recursos Humanos

Neste grupo, foram entrevistados três membros da administração que compartilham o mesmo cargo, analista de gestão, mas possuem funções gratificadas diferenciadas, sendo eles: o Diretor Comercial, a Diretora de Gestão Empresarial e a Gerente de Recursos Humanos.

Quanto ao tempo de experiência na empresa e na função, a Gerente de Recursos Humanos possui 5 (cinco) anos de empresa e 6 (seis) meses na função; a Diretora de Gestão Empresarial possui 7 (sete) anos na empresa e 5 (cinco) anos na função e o Diretor Comercial possui 24 (vinte e quatro) anos na empresa e 2 (dois) anos na função, sendo duas do sexo feminino e um do sexo masculino. Portanto, pode-se perceber um equilíbrio nos cargos de gestão mais estratégicos da companhia, entre homens e mulheres.

Quanto ao nível de escolaridade, um possui nível superior, um possui especialização em estratégia empresarial e o outro possui mestrado em administração de empresas. Concluindo-se que o grupo I, possui um bom nível de instrução.

Quanto à faixa etária, um está entre os 25 a 31 anos, e os outros dois estão entre 39 a 45 anos, observando-se, portanto, que, neste grupo, a maioria dos líderes encontra-se próximo aos 40 anos, apresentando uma maior tendência à maturidade pessoal e profissional. Como pode ser visualizado no quadro abaixo.

Função Gratificada	Tempo de Experiência na Empresa	Tempo de Experiência na Função	Sexo	Nível de Escolaridade	Faixa Etária
Diretor Comercial	24 anos	2 anos	M	Graduação	39 a 45
Diretora de Gestão Empresarial	7 anos	5 anos	F	Mestrado	39 a 45
Gerente de RH	5 anos	6 meses	F	Especialização	25 a 31

Quadro 17: Caracterização dos respondentes do Grupo I.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação dos grupos II e III, a seguir, foram elaborados gráficos que demonstram as respostas em números percentuais, correlacionadas aos seus respectivos números absolutos.

2) Grupo II – Tutores, Comitê e Comissão.

Neste grupo pesquisado, o dos participantes diretamente envolvidos na elaboração e acompanhamento do programa *trainee*, como tutores, membros do comitê executivo e da comissão de gestão e avaliação do programa, foram aplicados treze questionários. Destes, como demonstrado no Gráfico 1, a seguir, 38% possuem três anos na empresa; 15% possuem 4 anos; 15% possuem 5 anos, 8% possuem 13 anos, 8% possuem 25 anos, 8% possuem 31 anos e 8% possuem 36 anos na companhia. Percebe-se que este grupo pesquisado é composto de novos profissionais novos e antigos na companhia.



Gráfico 1: Tempo de Experiência na Empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência no cargo, 55% permanecem nele há 2 anos, 15% há 1 ano, 15% há 3 anos e 15% há 4 anos.



Gráfico 2: Tempo de Experiência no Cargo.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao sexo, 69% pertencem ao sexo masculino e 31% ao feminino. Neste grupo, percebe-se a predominância de homens.

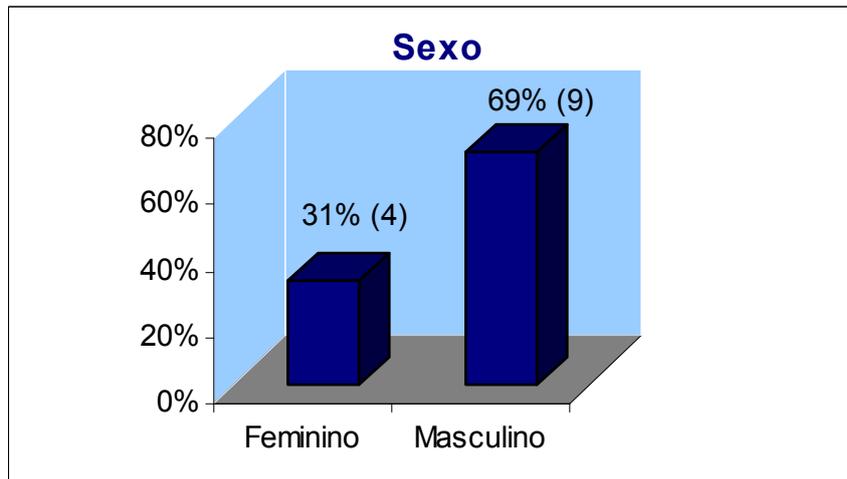


Gráfico 3: Sexo.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à escolaridade, todos os pesquisados possuem nível superior, sendo a grande maioria, 85%, com pós-graduação, contra 15% formados apenas no ensino superior. Este dado reflete o interesse deste grupo pela aprendizagem através da formação acadêmica. Vale

destacar que a empresa incentiva seus colaboradores a inscreverem-se em cursos de pós-graduação (especializações, mestrados e doutorados), aportando parte do investimento necessário.

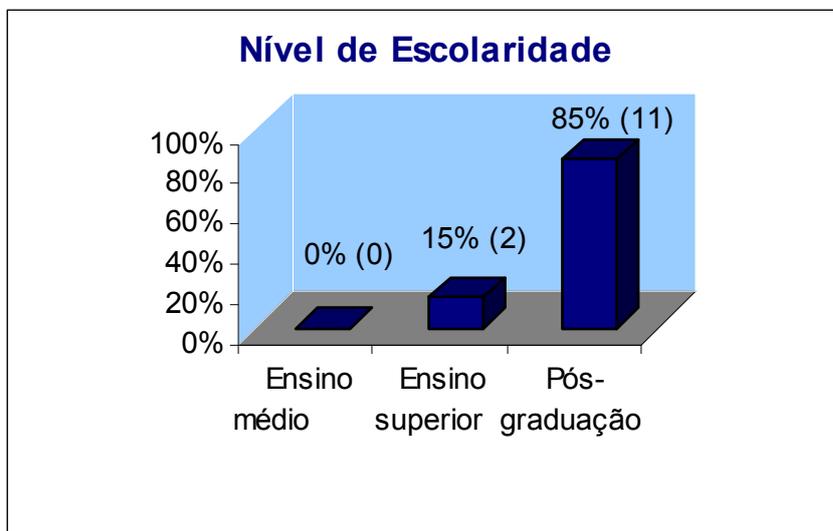


Gráfico 4: Nível de Escolaridade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Do grupo dos pós-graduados, a preferência é pelo curso de mestrado, com 55% da amostra e 45% com especialização. Conclui-se que os componentes deste grupo pesquisado são pessoas com um bom nível de instrução.

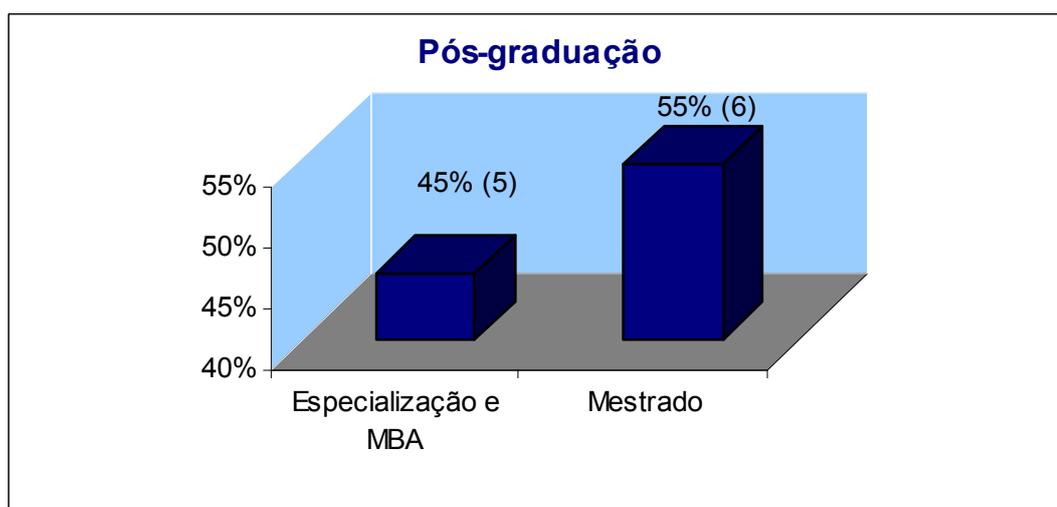


Gráfico 5: Pós-graduação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à faixa etária, 53% têm de 32 a 38 anos, 15%, de 39 a 45 anos, 8%, de 25 a 31 anos, 8%, de 46 a 52 anos, 8%, de 53 a 59 e 8%, acima de 60 anos.

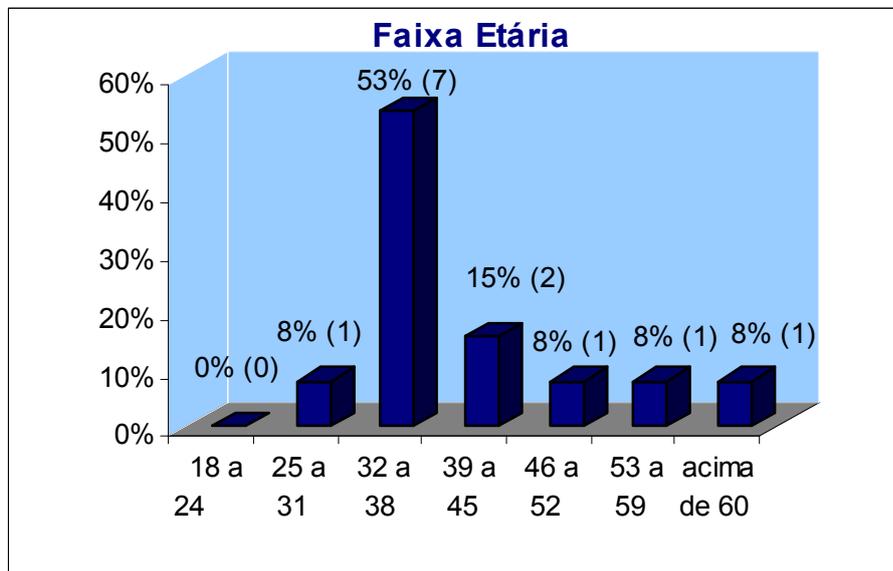


Gráfico 6: Faixa Etária.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao cargo, 46% são analistas de gestão, 39% são engenheiros e 15% não responderam. Desta forma, a quantidade de analistas de gestão predomina sobre a quantidade de engenheiros; portanto, percebe-se uma mudança no histórico da companhia, pois os engenheiros sempre somaram a maioria dos cargos na CAGECE.

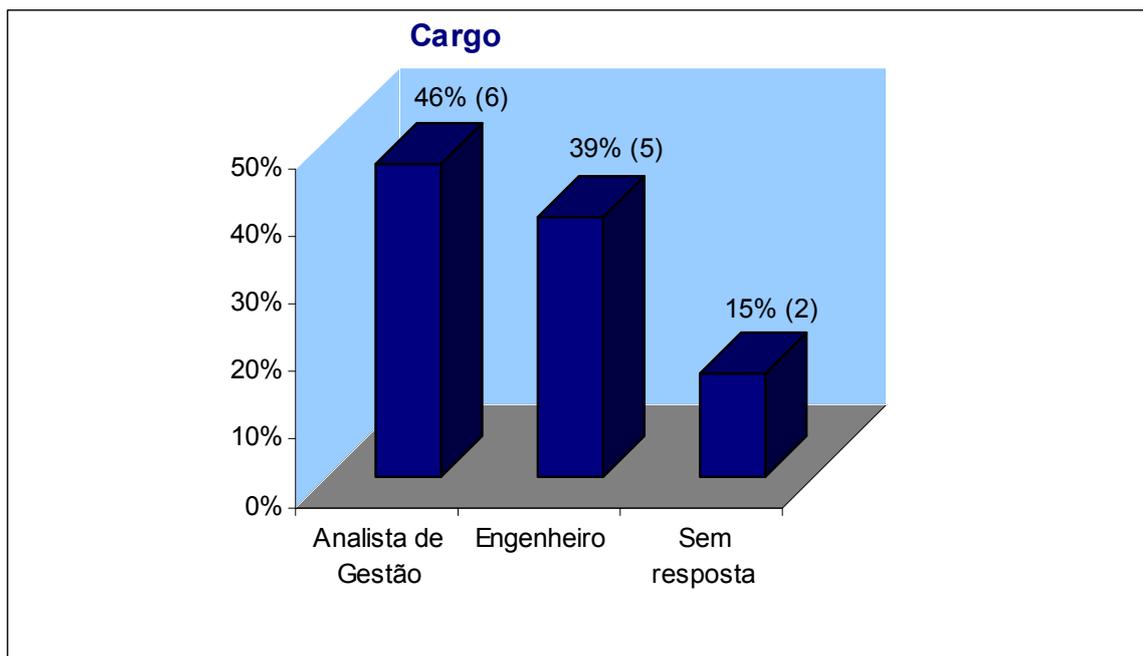


Gráfico 7: Cargo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à função, 38% são gerentes, 23% coordenadores, 8% supervisores, 8% assessores da presidência e 8% analistas comerciais, sendo que 15% não responderam. Portanto, 77% possuem função gratificada, isto é, são gestores, estão em posições estratégicas e participam das principais decisões da companhia, contra 8% que não possuem função gratificada e 15% que não responderam a este item, como podemos visualizar no Gráfico 9.

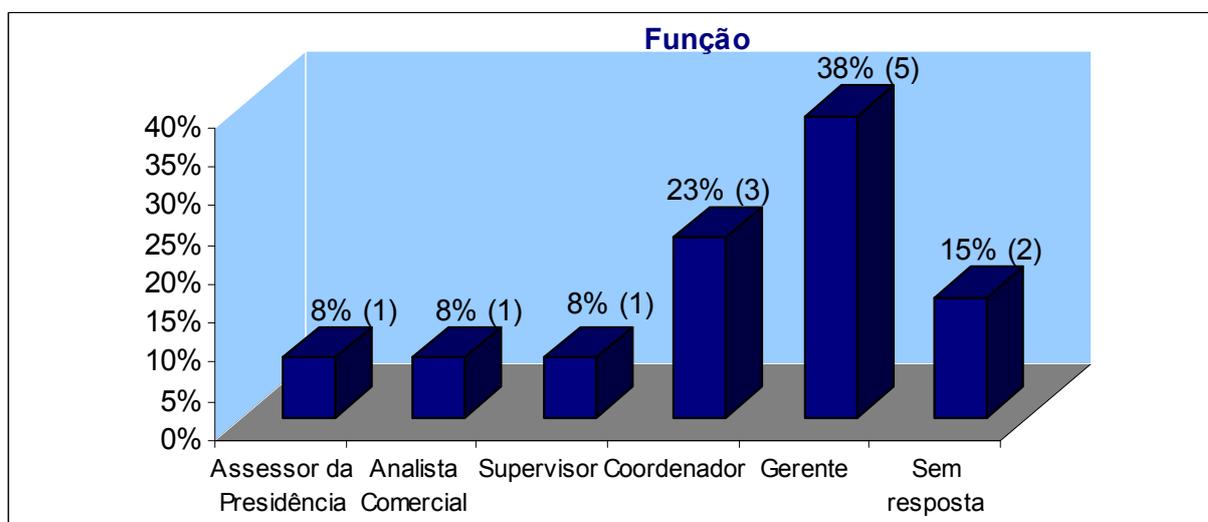


Gráfico 8: Função.

Fonte: Dados da Pesquisa.

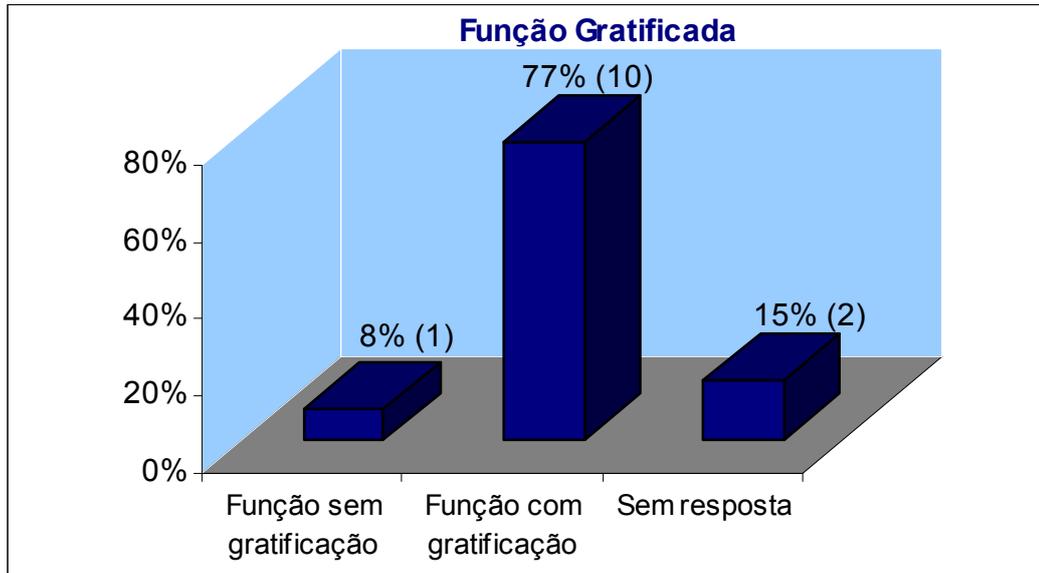


Gráfico 9: Função Gratificada.

Fonte: Dados da Pesquisa.

3) Grupo III - *Trainees*

Neste grupo pesquisado, os *trainees*, foram aplicados 74 (setenta e quatro) questionários. Destes, como demonstrado no Gráfico 10, a maioria, 36%, possui 3 anos de experiência na empresa, 24% possuem 1 ano, 24%, 5 anos, 11%, 2 anos, 4%, 4 anos e 1% não respondeu. A grande maioria, cerca de 70%, está de 1 a 3 anos na empresa, isto é, possui pouco tempo de experiência na companhia.

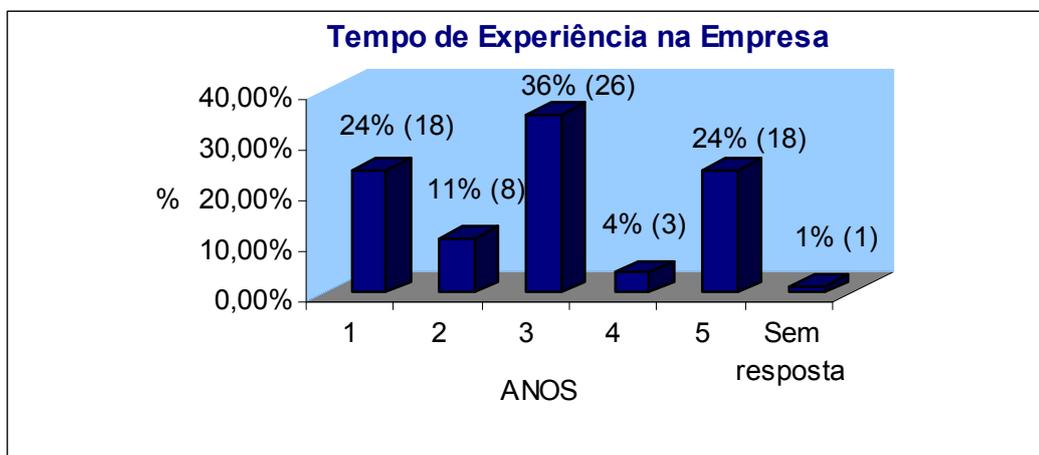


Gráfico 10: Tempo de Experiência na Empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência no cargo, 35% possuem apenas 1 ano, 26%, 3 anos, 16%, 2 anos, 16%, 5 anos, 3%, 4 anos e 4% não responderam.



Gráfico 11: Tempo de Experiência no Cargo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao sexo, 58% da amostra pertencem ao sexo masculino e 42%, ao feminino. Portanto, neste grupo pesquisado, também houve a predominância do sexo masculino.

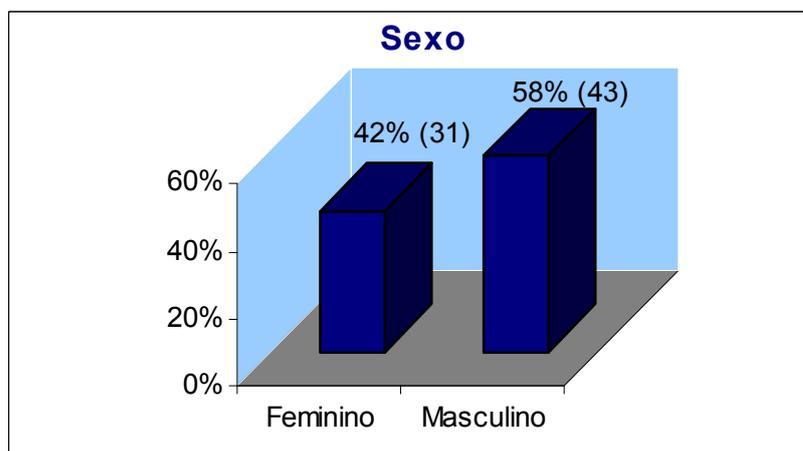


Gráfico 12: Sexo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao nível de escolaridade, 56% possuem pós-graduação, 28%, ensino superior e 16%, ensino médio. Portanto, 84% da amostra possuem nível superior.

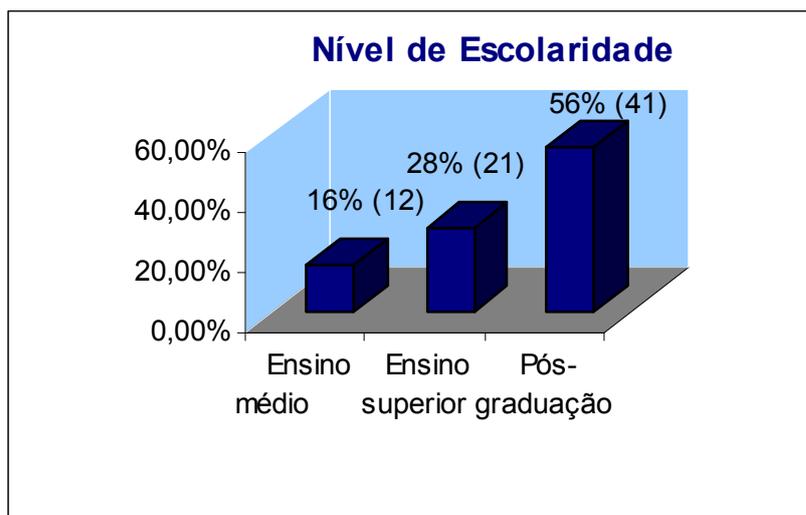


Gráfico 13: Nível de Escolaridade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre os pós-graduados, 76% têm nível de especialização, 22%, mestrado e 2%, doutorado. Percebe-se, portanto, o interesse dos *trainees* na busca da qualificação acadêmica.

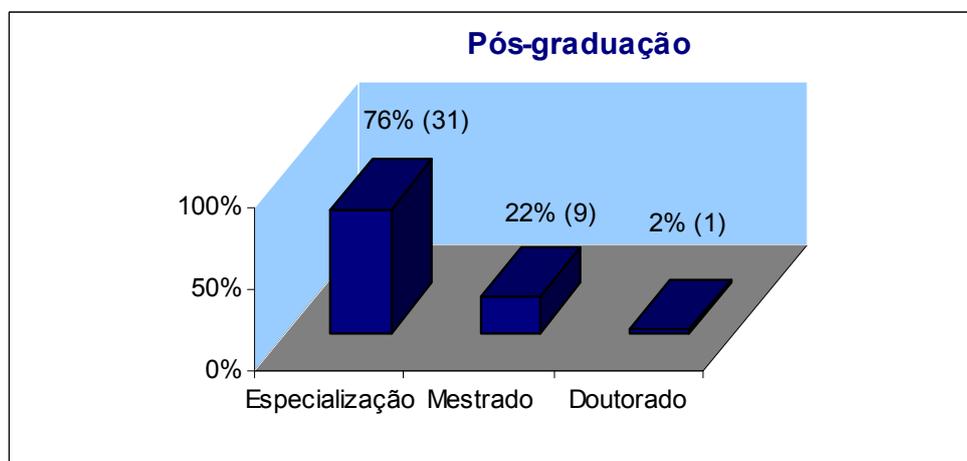


Gráfico 14: Pós-graduação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à faixa etária, 56% possuem de 25 a 31 anos; 36%, de 32 a 38 anos; 4%, de 46 a 52 anos; 3%, de 39 a 45 e 1%, de 18 a 24 anos. A grande maioria é formada por profissionais novos, recém-formados, com pouca experiência no mercado de trabalho.

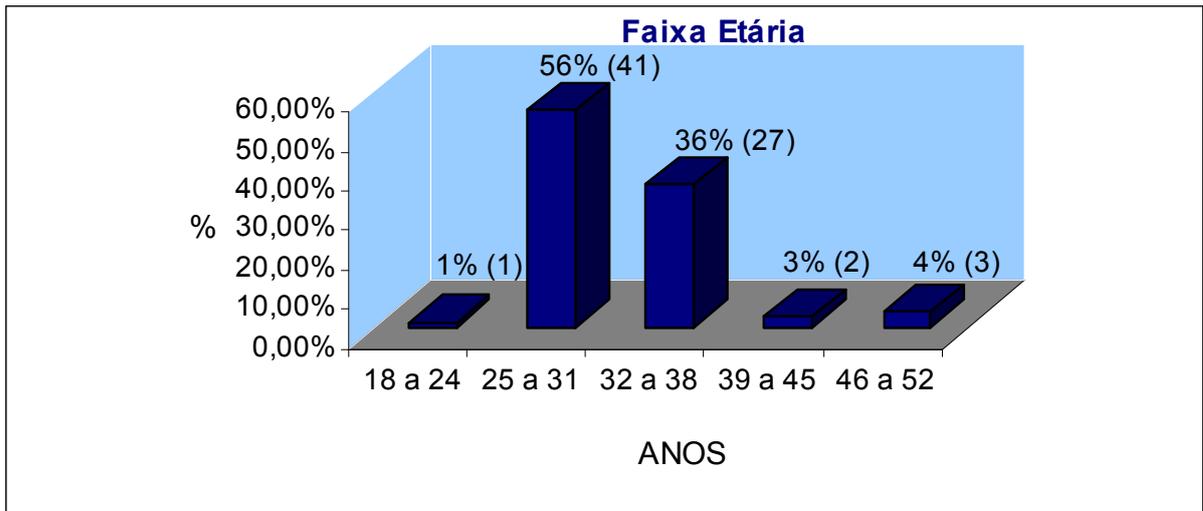


Gráfico 15: Faixa Etária.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto ao cargo, 49% são analistas de gestão, 20% possuem nível técnico, 16% são engenheiros, 11% não responderam, 3% são analistas químicos e 1% é advogado. Dentre os analistas de gestão, encontram-se os administradores, economistas, contadores, psicólogos, analistas de sistemas e analistas de planejamento econômico-financeiro; portanto, a grande maioria possui nível superior.

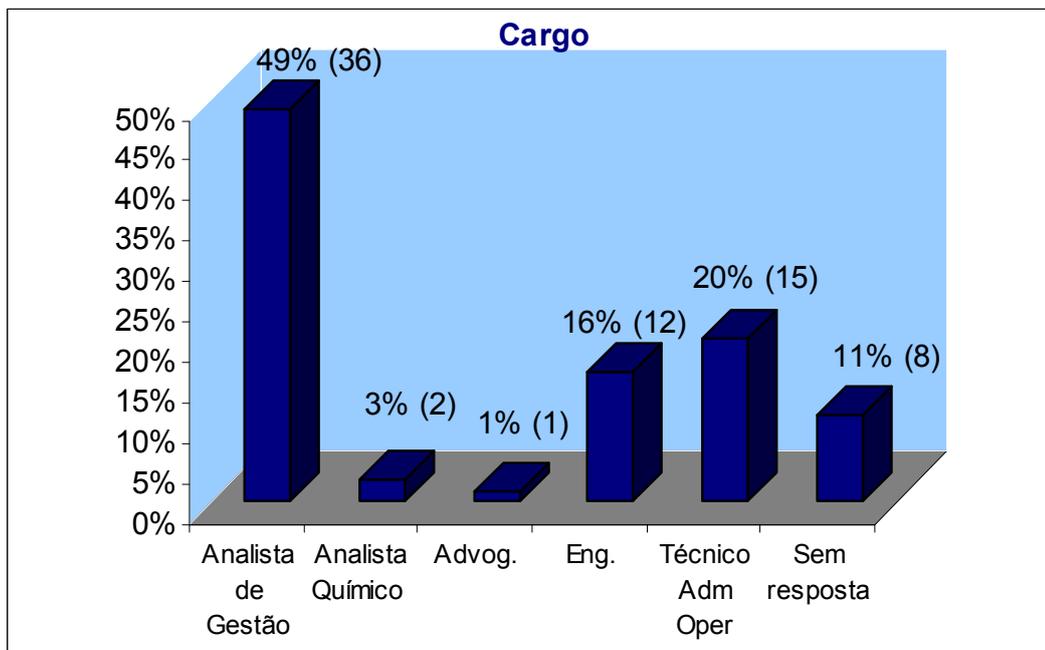


Gráfico 16: Cargo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à função, estão denominadas no gráfico aquelas que são gratificadas, e, quando o colaborador não está assumindo função gratificada, prevalece a função efetiva. Portanto, 28% são analistas, 20% assumem cargo de supervisão, 20% não responderam, 14% possuem nível técnico, 6% são químicos, 4% possuem cargo de gerência, 4% são engenheiros, 3% possuem cargo de coordenação, 1% é consultor jurídico. Portanto, 27% possuem função gratificada e 53% não, sendo que 20% não responderam, como evidenciado no Gráfico 18 abaixo.

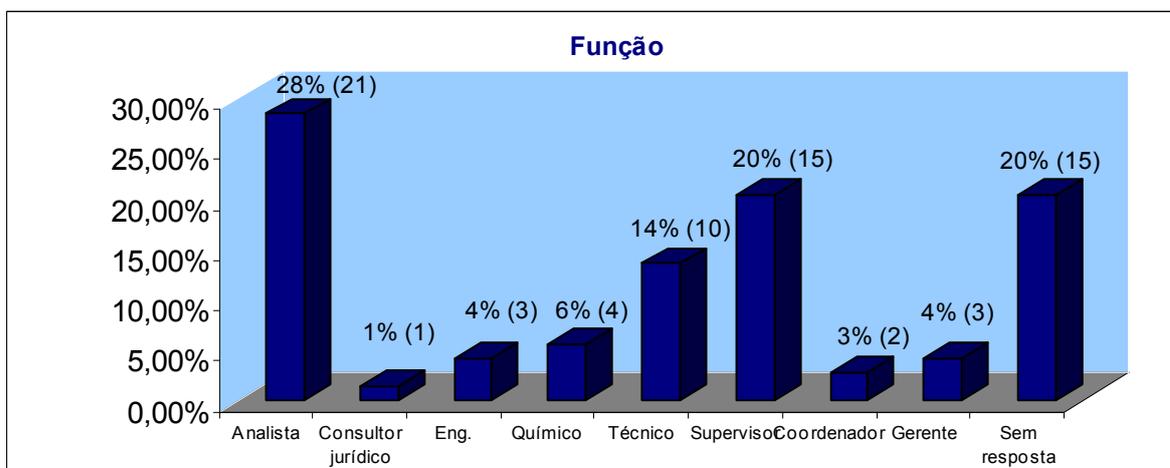


Gráfico 17: Função Efetiva / Função Gratificada.

Fonte: Dados da Pesquisa.

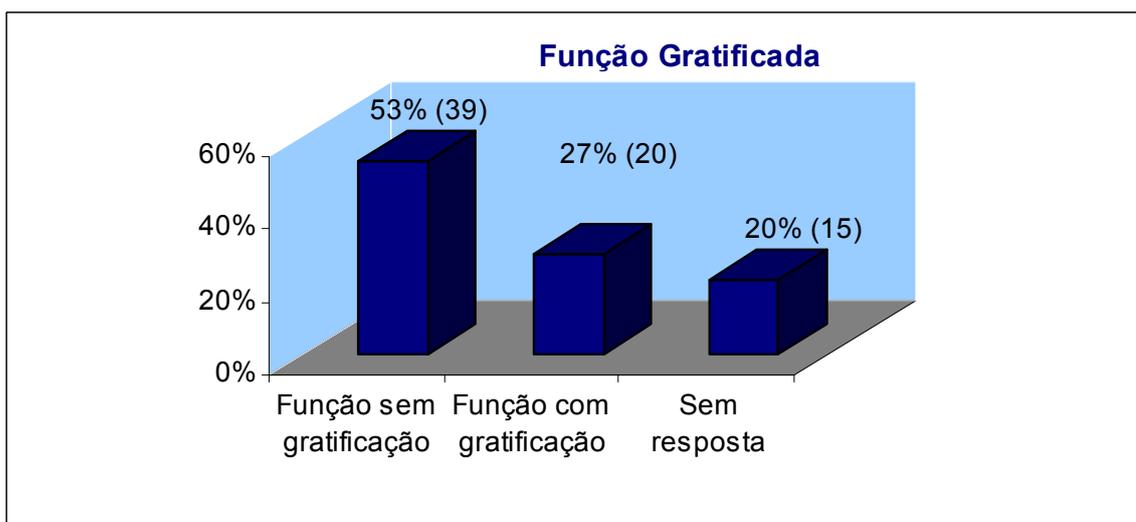


Gráfico 18: Função Gratificada.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A descrição dos dados referentes à caracterização dos respondentes, delineou o perfil dos grupos pesquisados, tornando possível verificar as similaridades entre eles. De uma maneira geral, a maior parte das pessoas pesquisadas é do sexo masculino, possuem nível superior e cursos de pós-graduação, o que demonstra o interesse pela qualificação profissional, e muitos assumiram funções gratificadas, isto é, possuem posições estratégicas dentro da companhia.

E no segundo momento da coleta de dados, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada para o grupo II e III. Segue, portanto, a caracterização desta última coleta.

4) Grupo II – Tutores e Membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação e Grupo III – *Trainees* (Entrevista semi-estruturada).

Nesta última fase da coleta de dados do grupo de pesquisa II, foram entrevistados uma assistente de relações institucionais que ocupa a função gratificada de coordenação, e um engenheiro que também possui função gratificada de coordenação.

E do grupo de pesquisa III foram entrevistados uma analista administrativa que possui função gratificada de supervisão, e um engenheiro que possui função gratificada de gerente.

Segue quadro resumo da caracterização destes grupos pesquisados, na última fase:

Grupo de Pesquisa	Função Gratificada	Tempo de Experiência na Empresa	Tempo de Experiência na Função	Sexo	Nível de Escolaridade	Faixa Etária
II	Coordenador	25 anos	1 ano e 6 meses	F	Graduação	39 a 45
II	Coordenador	35 anos	6 meses	M	Mestrado	Acima de 60
III	Supervisor	3 anos e 6 meses	1 ano e 6 meses	F	Mestrado	25 a 31
III	Gerente	3 anos e 6 meses	2 anos	M	Mestrado	32 a 38

Quadro 18: Caracterização dos respondentes da entrevista semi-estruturada grupo II e III.

Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 O Ciclo de Aprendizagem

O modelo em estudo é uma estratégia integrada para construir a capacidade de aprendizagem, através do ciclo de aprendizagem organizacional de DiBella e Nevis (1999). Nesta pesquisa, procurou-se analisar de que modo o Programa *Trainee* tem contribuído para o processo de aprendizagem organizacional, através do ciclo, de acordo com a figura nº 1 – Os Elementos do Ciclo de Aprendizagem. Este ciclo de aprendizagem é composto por três processos, sendo cada um deles constituído por fatores facilitadores e orientações de aprendizagem.

No primeiro processo, aquisição, procurou-se identificar quais estratégias de aquisição de conhecimentos foram utilizadas no Programa *Trainee*; no segundo, disseminação, procurou-se identificar as estratégias de disseminação dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee*; no terceiro, utilização, procurou-se identificar quais foram as estratégias de utilização dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee*; e por fim, a identificação dos fatores facilitadores e orientações de aprendizagem que permeiam todas as fases.

Em cada processo, foram mapeados os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, de acordo com as figuras nº 3, 4 e 5 no item 3.3 Coleta de dados. Segue a análise dos Fatores Facilitadores e das Orientações de Aprendizagem divididas pelos grupos pesquisados. Sendo o grupo I - através de recortes das principais falas dos entrevistados, os grupos II e III através da análise estatística das questões, finalizando em um resumo da análise, incluindo as últimas entrevistas realizadas nos grupos II e III, a fim de validar os resultados obtidos.

5.2.1 Aquisição

O processo de aquisição de aprendizagem corresponde às experiências e ao conhecimento técnico adquiridos pelos *trainees*, em virtude do processo de formação do programa. Este processo é composto de 4 (quatro) Fatores Facilitadores, sendo eles: Investigação Imperativa (FF1), Defasagem do Desempenho (FF2), Preocupação com Medição (FF3), Curiosidade Organizacional (FF4) e 2 (duas) Orientações de Aprendizagem, Fonte de Conhecimento (OA1) e Foco no Conteúdo-Processo (OA2). A identificação destes fatores facilitadores e orientações de aprendizagem se propõem responder ao primeiro objetivo

específico da pesquisa: “Analisar as estratégias de aquisição de conhecimentos utilizadas no Programa *Trainee*”. Para tanto, são apresentadas as percepções dos sujeitos que compõem os três grupos enfocados na investigação.

1) Grupo I – Diretoria e Gerência de Recursos Humanos.

Questão	FF / OA	Resumo das respostas
10	(FF1)	<p>“Sim, pois, além dos treinamentos externos, houve os treinamentos internos, de pessoas que conheciam a organização”</p> <p>“[...] a CAGECE forneceu, e bem, essa visão para os <i>trainees</i>, principalmente com cursos na área de direito público. Foram realizados muitos cursos na área de gestão de contratos, porque é uma gestão diferenciada e requer algumas competências diferenciadas; essa relação com os órgãos do governo, da prefeitura, também foi bem trabalhada nesse sentido; acho que foi bem positivo.”</p> <p>“Sim, mas acho que faltou um pouco mais, até porque foi um modelo que a empresa nunca havia trabalhado antes, um programa <i>trainee</i>.”</p>
15	(FF2)	<p>“Sim, através do PID – Plano individual de Desenvolvimento, fruto da avaliação para a capacitação do <i>trainee</i>.”</p> <p>“Nos poucos casos onde o <i>trainee</i> não alcançou, digamos assim o desempenho esperado, o RH intercedeu junto ao tutor e o mesmo em algumas vezes formalizou isso no acompanhamento do <i>trainee</i> e o RH procurou intensificar as ações de desenvolvimento individual.”</p>
15	(FF3)	<p>“Sim. As avaliações sistematizadas dos treinamentos em sala de aula, das vistas técnicas, bem como as avaliações de desempenho e auto-avaliações.”</p> <p>“Formal não, na época nós não tínhamos nenhum sistema de medição de desempenho implantado, mas existia um informal que era muito significativo, que era a quantidade de <i>trainees</i> que assumiram novas posições de maior relevância.”</p> <p>“Sim, as avaliações implementadas, mas tenho dúvida quanto à eficácia delas.”</p>
12	(FF4)	<p>“Com o Programa <i>Trainee</i> houve várias inovações trazidas por estes profissionais recém-formados, incentivados pelos planos de melhoria. Pela própria cultura da empresa, houve sempre flexibilidade com os erros e ajustes, estes eram compartilhados com o grupo para que se chegasse a uma proposta de solução.”</p> <p>“ [...] nós tivemos grandes alterações na área financeira; na área técnica, nós tivemos algumas inovações também, implantadas a partir da qualificação destas pessoas que entraram.”</p> <p>“A CAGECE é uma empresa que tem uma cultura de muita tolerância ao erro, historicamente, até por ter um mercado quase privativo, digamos assim, todas as inovações que aconteceram e que posicionaram a CAGECE como uma das melhores empresas de saneamento do país, foram em grande parte, em minha opinião, porque a CAGECE sempre foi muito tolerante e estimulante em relação as tentativas dos seus profissionais; com os <i>trainees</i> não foi diferente.”</p>
16	(OA1)	<p>“Conhecimento interno. Através do programa de instrutoria interna, foi uma ação estratégica para priorizar a experiência dos antigos e o conhecimento da organização e seus resultados, comprometendo-os com o aprendizado dos <i>trainees</i>.”</p> <p>“Pela própria característica da empresa foi o conhecimento interno. Buscou-se comparar através do <i>benchmarking</i> de cursos realizados, da formação e da experiência das pessoas que chegaram com o mercado, mas a necessidade dos <i>trainees</i> de aprender o conhecimento que existia na companhia, era maior do que a necessidade de implantar alguma coisa nova.”</p>
17	(OA2)	<p>“Melhoria nos processos, pois a CAGECE estava passando por uma fase de mudança. “O grande foco é no processo, até porque a questão mais específica do produto é restrita a umas duas ou três áreas que fazem muito bem isso.”</p>

Quadro 19: Resumo das entrevistas da fase de aquisição - Grupo I.

Fonte: Dados da Pesquisa.

2) Grupo II - Tutores, Comitê Executivo e Comissão de Gestão e Avaliação.

Este Fator Facilitador (FF1) – Investigação Imperativa, na pergunta 6, procura avaliar a preocupação da companhia em buscar conhecimento no mercado, para repassar ao grupo, de forma a se adequar às mudanças, mantendo vantagem competitiva. Neste caso, 31% concordam totalmente, 46% mais concordam que discordam, 8% não concordam nem discordam e 15% mais discordam do que concordam. Portanto, a grande maioria, 77%, apresenta maior concordância, do que 15% que apresentam maior discordância.

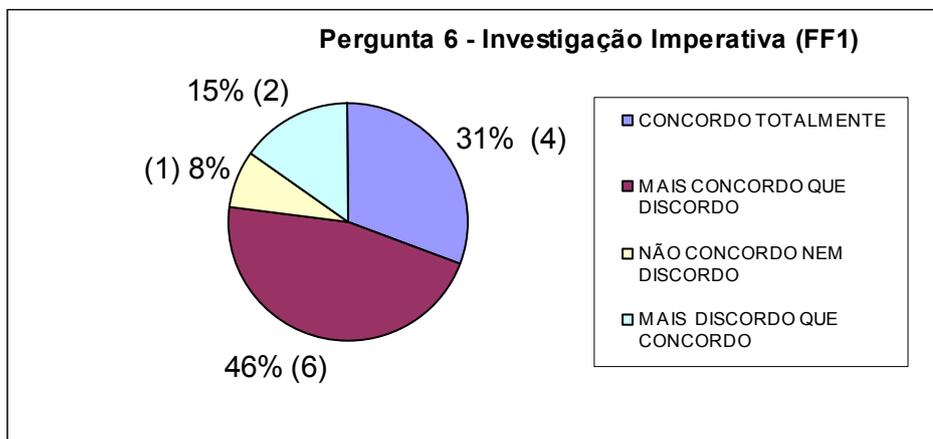


Gráfico 19: Pergunta 6 – Investigação Imperativa (FF1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF2) – Defasagem do Desempenho, na pergunta 8, procura avaliar se a organização possui o interesse e a compreensão entre o desempenho desejado e o desempenho real alcançado do Programa *Trainee*, utilizando-se de métodos e critérios para diminuir ou anular esta defasagem. Neste caso, 46% mais concordam que discordam, 31% não concordam nem discordam, 15% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a maior parte, 46%, apresenta maior concordância, do que 23% que apresentam maior discordância.

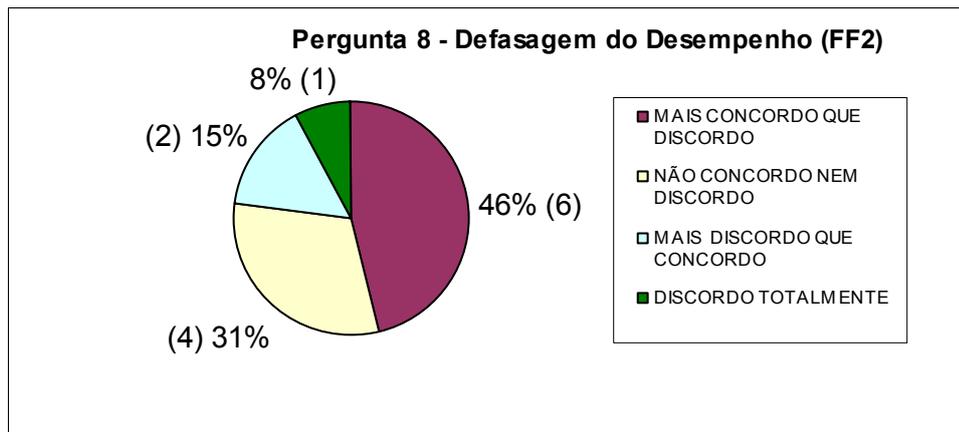


Gráfico 20: Pergunta 8 – Defasagem do Desempenho (FF2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF3) – Preocupação com Medição, na pergunta 7, procura avaliar se a organização utilizou-se de instrumentos de medição do desempenho desejado e o desempenho alcançado do Programa *Trainee*. Neste caso, 8% concordam totalmente, 61% mais concordam que discordam, 23% não concordam nem discordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 69%, apresenta maior concordância, do que 8% que apresentam maior discordância.

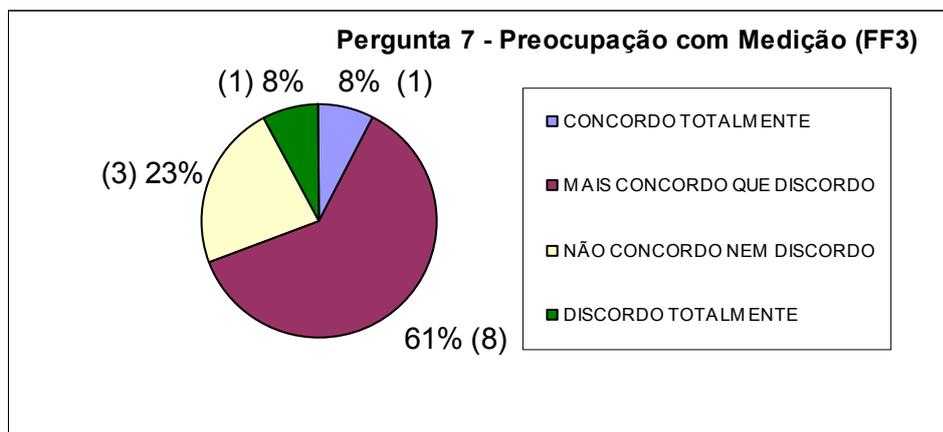


Gráfico 21: Pergunta 7 – Preocupação com Medição (FF3).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF3) – Preocupação com Medição, na pergunta 9, procura avaliar se a organização utilizou-se de ferramentas de medição para avaliação do programa como um todo. Neste caso, 31% mais concordam que discordam, 31% não concordam nem discordam e 38% mais discordam que concordam. Portanto, a maior parte concorda com a idéia de que o

Programa *Trainee* não se utilizou, a contento, de ferramentas para a sua avaliação como um todo, apesar de a grande maioria concordar com a existência da avaliação. Desta forma, percebe-se uma falha na avaliação do programa como um todo.

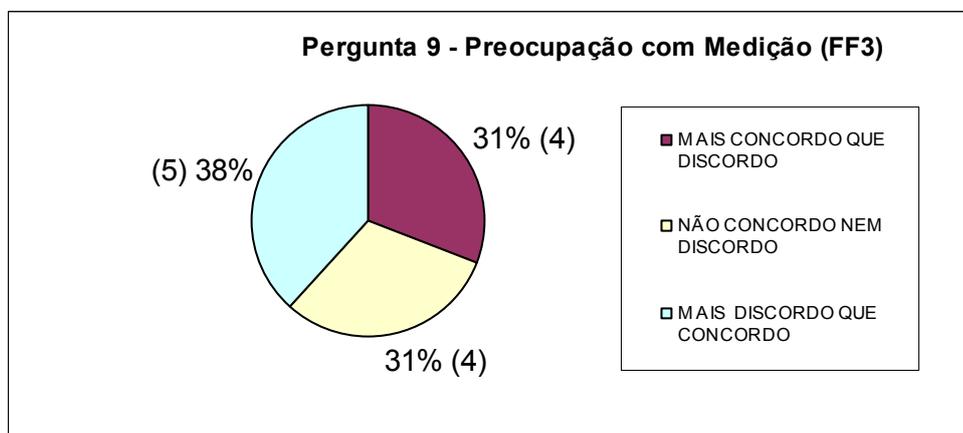


Gráfico 22: Pergunta 9 – Preocupação com Medição (FF3).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF4) – Curiosidade Organizacional, na pergunta 10, procura avaliar se a organização incentivou e apoiou os *trainees* na busca de novos conhecimentos e experiências. Neste caso, 23% concordam totalmente, 47% mais concordam do que discordam, 15% não concordam nem discordam e 15% mais discordam do que concordam. Portanto, a grande maioria, 70%, apresenta maior concordância, do que 15% que apresentam maior discordância.

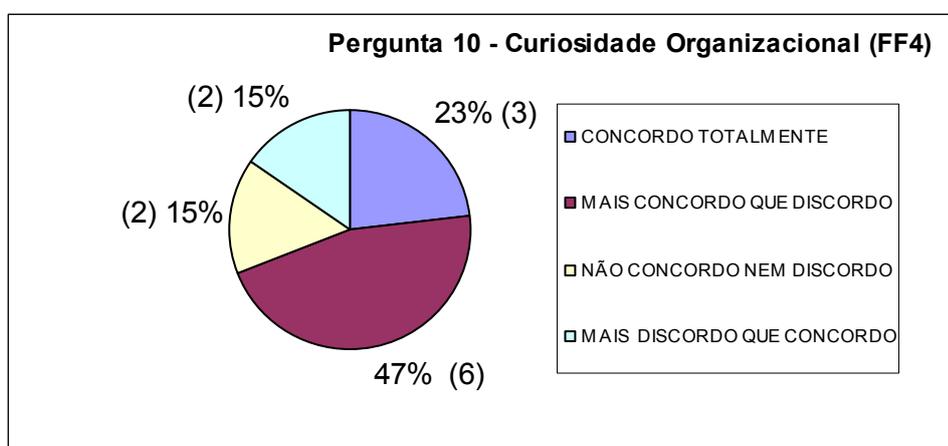


Gráfico 23: Pergunta 10 – Curiosidade Organizacional (FF4).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA1) – Fonte de Conhecimento, na pergunta 17, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou a geração interna de conhecimentos, ao invés do conhecimento externo. Neste caso, 8% concordam totalmente, 23% mais concordam que discordam e a grande maioria, 69%, não concorda nem discorda. Portanto, 31% estão mais a favor da fonte de conhecimento interna e nenhum contra. Fato interessante é que 69% do grupo pesquisado não concordou com a predominância do conhecimento interno em preferência ao conhecimento externo, nem discordou dela, o que pôde ser constatado na aplicação da entrevista semi-estruturada, na qual este grupo se posicionou a favor da predominância do conhecimento interno.

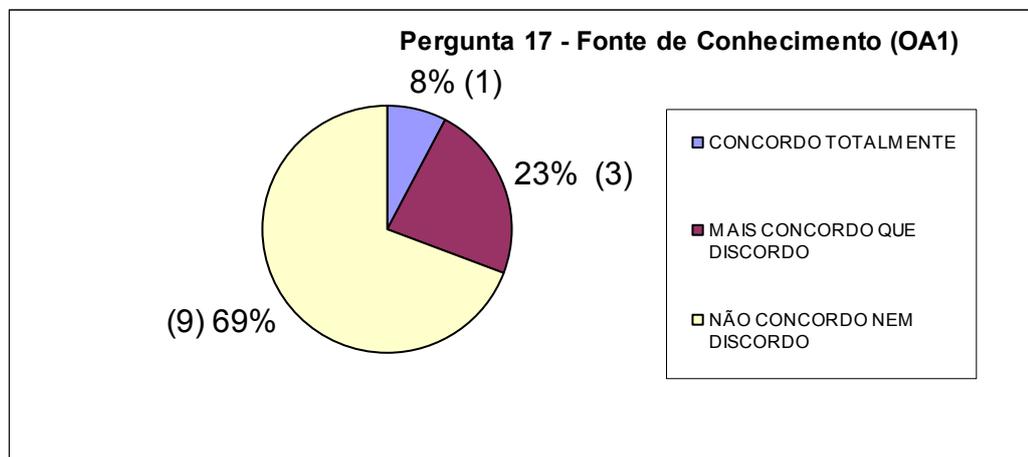


Gráfico 24: Pergunta 17 – Fonte de Conhecimento (OA1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA1) – Fonte de Conhecimento, na pergunta 18, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou a aquisição de conhecimento desenvolvido externamente, em oposição ao desenvolvimento interno de conhecimento. Neste caso, 8% mais concordam que discordam, 15% não concordam nem discordam, 54% mais discordam que concordam e 23% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 77%, mais discorda do privilégio da fonte de conhecimento externo, afirmando a fonte de conhecimento interno como visto na questão anterior (17).

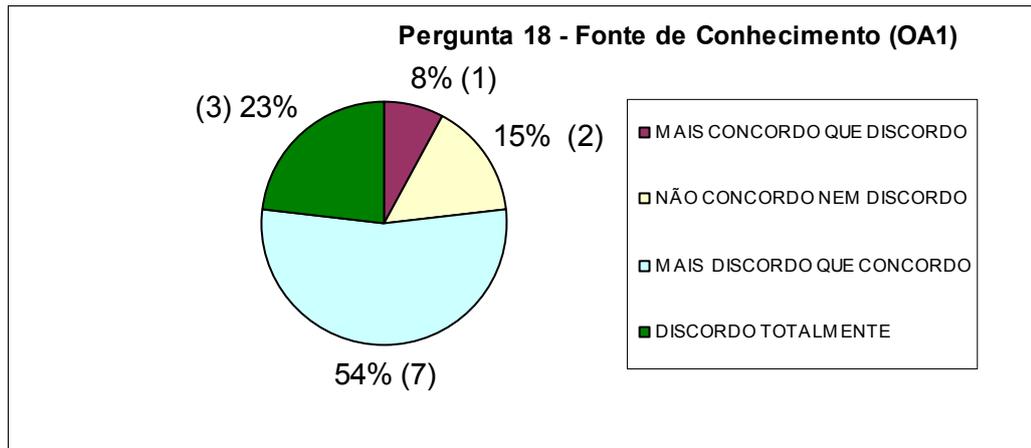


Gráfico 25: Pergunta 18 – Fonte de Conhecimento (OA1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA2) – Foco Conteúdo-Processo, na pergunta 19, procurou identificar se o Programa *Trainee* preocupou-se em acumular conhecimento sobre resultados de produtos e serviços, ao invés de resultados sobre processos subjacentes a produtos e serviços. Neste caso, 16% mais concordam que discordam, 60% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam, 8% discordam totalmente e 8% não se aplica. Portanto, 16% possuem maior concordância no predomínio dos produtos e serviços, contra 16% que possuem maior discordância, ocasionando, desta forma, um equilíbrio entre produtos e serviços e processos. Fato interessante é que 60% dos pesquisados neste grupo não concordaram com a predominância do foco nos produtos e serviços ao invés dos processos, nem discordaram dela, o que pode ser mais bem esclarecido na aplicação da entrevista semi-estruturada, onde houve uma divergência de opinião, dos dois entrevistados: um afirmou a predominância nos produtos e serviços e o outro, nos processos.

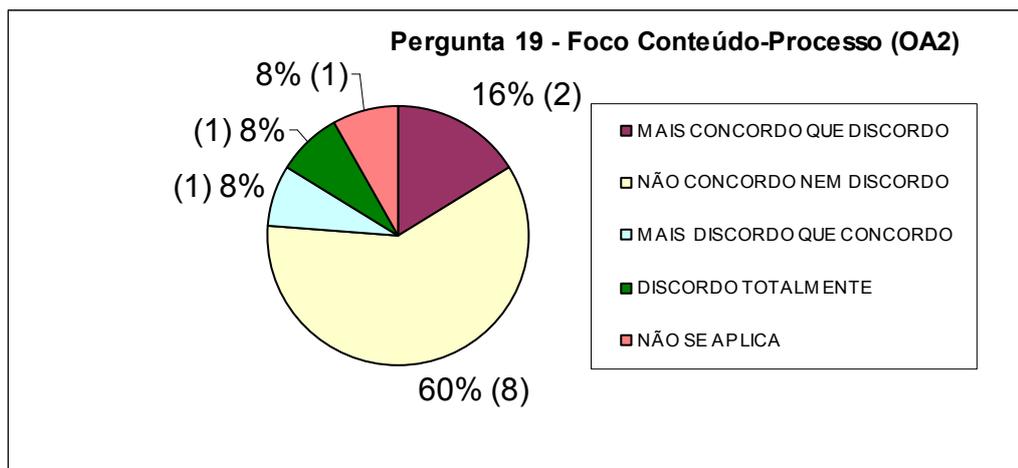


Gráfico 26: Pergunta 19 – Foco Conteúdo – Processo (OA2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA2) – Foco Conteúdo-Processo, na pergunta 20, também procurou identificar se o Programa *Trainee* preocupou-se em acumular conhecimento sobre resultados de produtos e serviços, ao invés de resultados sobre processos utilizados do desenvolvimento e entrega destes. Neste caso, 38% mais concordam que discordam, 38% não concordam nem discordam, 16% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, 38% possuem maior concordância no predomínio dos produtos e serviços, contra 24% que possuem maior discordância.

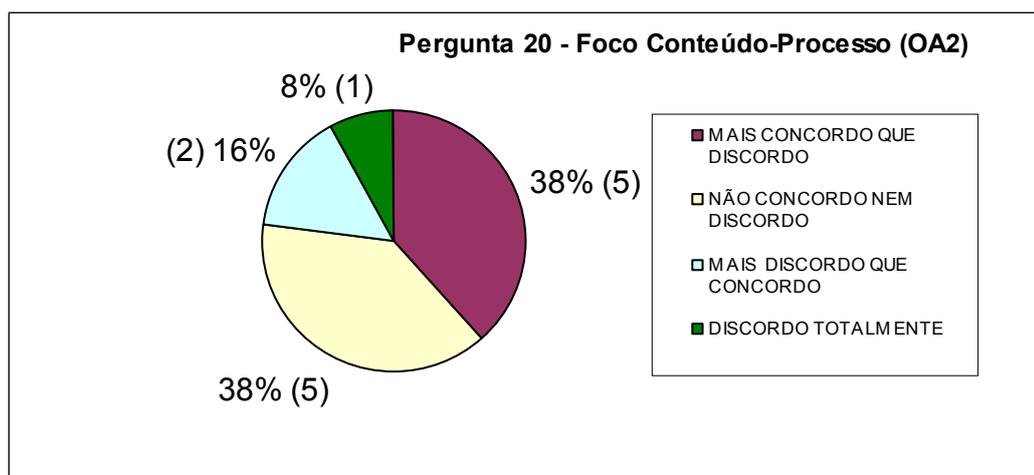


Gráfico 27: Pergunta 20 – Foco Conteúdo – Processo (OA2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

3) Grupo III – *Trainees*

Este Fator Facilitador (FF1) – Investigação Imperativa, na pergunta 6, procura avaliar a preocupação da companhia em buscar conhecimento no mercado, para repassar ao grupo, de forma a se adequar às mudanças, mantendo vantagem competitiva. Desta forma, 31% dos pesquisados concordam totalmente, 61% mais concordam que discordam, 3% não concordam nem discordam e 5% mais discordam que concordam. Portanto, a grande maioria, 92%, apresenta maior concordância, do que 5% que apresentam maior discordância.

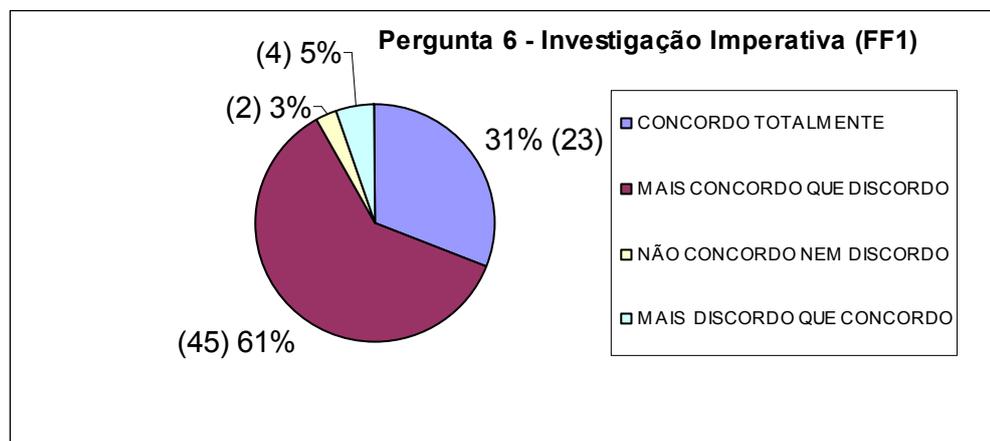


Gráfico 28 - Pergunta 6 – Investigação Imperativa (FF1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF2) – Defasagem do Desempenho, na pergunta 8, procura avaliar se a organização possibilitou a análise do *trainee* sobre o seu desempenho alcançado e o desejado pela organização. Neste caso, 9% concordam totalmente, 46% mais concordam que discordam, 15% não concordam nem discordam, 20% mais discordam que concordam, 9% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, mais da metade, 55%, apresenta maior concordância, contra 29% que apresentam maior discordância.

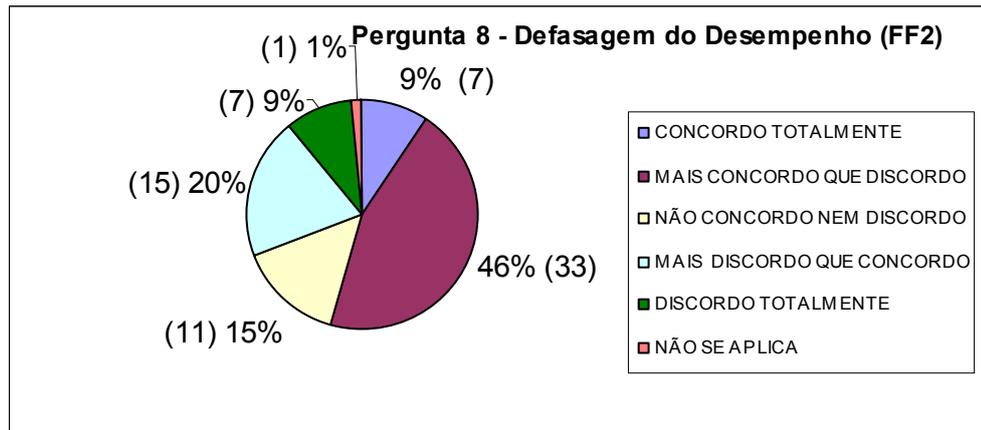


Gráfico 29: Pergunta 8 – Defasagem do Desempenho (FF2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pergunta 9, procura avaliar se a organização disponibilizou ferramentas para suprir os *gaps* de desempenho dos *trainees*. Desta forma, 3% concordam totalmente, 40% mais concordam que discordam, 25% não concordam nem discordam, 15% mais discordam que concordam, 14% discordam totalmente e 3% não se aplica. Portanto, boa parte, 43%, apresenta maior concordância, contra 29% que apresentam maior discordância.

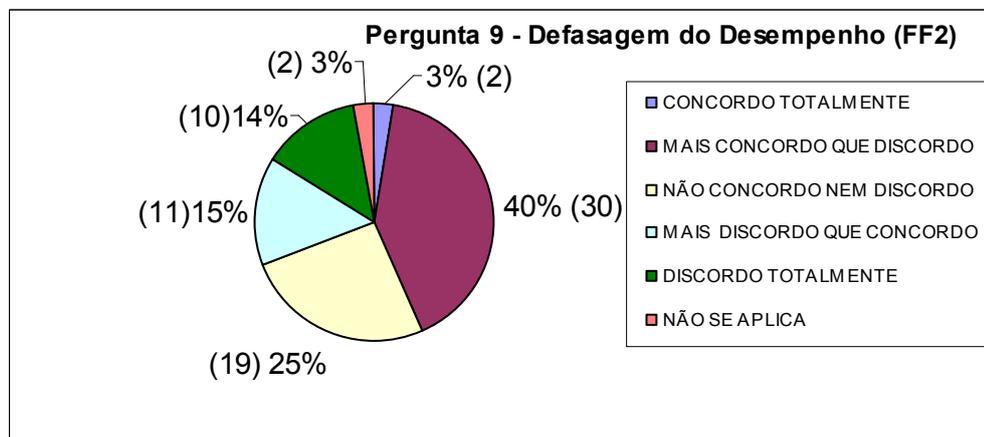


Gráfico 30: Pergunta 9 – Defasagem do Desempenho (FF2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF3) – Preocupação com Medição, na pergunta 7, procura avaliar se a organização utilizou-se de instrumentos de medição para avaliar o desempenho do *trainee*. Neste caso, 23% concordam totalmente, 43% mais concordam do que discordam, 8% não concordam nem discordam, 18% mais discordam que concordam e 8% discordam

totalmente. Portanto, a grande maioria, 66%, apresenta maior concordância, do que 26% que apresentam maior discordância.

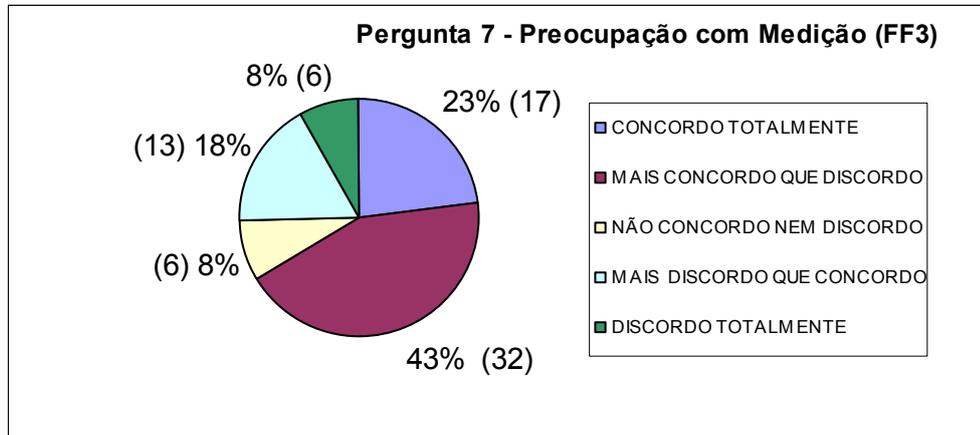


Gráfico 31: Pergunta 7 – Preocupação com Medição (FF3).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF4) – Curiosidade Organizacional, na pergunta 10, procura avaliar se a organização forneceu oportunidade para o desenvolvimento de novas experiências e a criação de novas formas de trabalho. Neste caso, 16% concordam totalmente, 50% mais concordam do que discordam, 19% não concordam nem discordam, 7% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 66%, apresenta maior concordância, do que 15% que apresentam maior discordância.

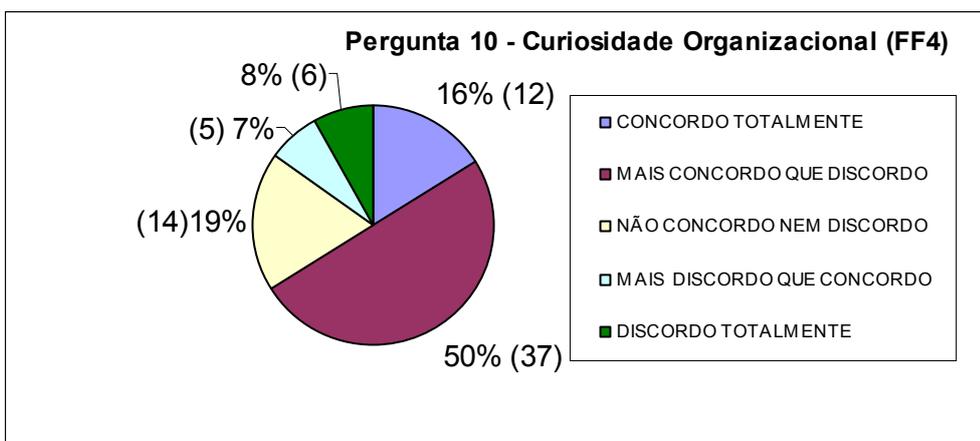


Gráfico 32: Pergunta 10 – Curiosidade Organizacional (FF4).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA1) – Fonte de Conhecimento, na pergunta 23, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou a geração interna de conhecimentos, ao invés de buscar inspiração em idéias externas. Neste caso, 15% concordam totalmente, 37% mais concordam que discordam, 26% não concordam nem discordam, 12% mais discordam que concordam, 7% discordam totalmente e 3% não se aplica. Mais da metade, 52%, está mais a favor da geração interna de conhecimentos do que da externa, contra 19% que apresentam maior discordância.

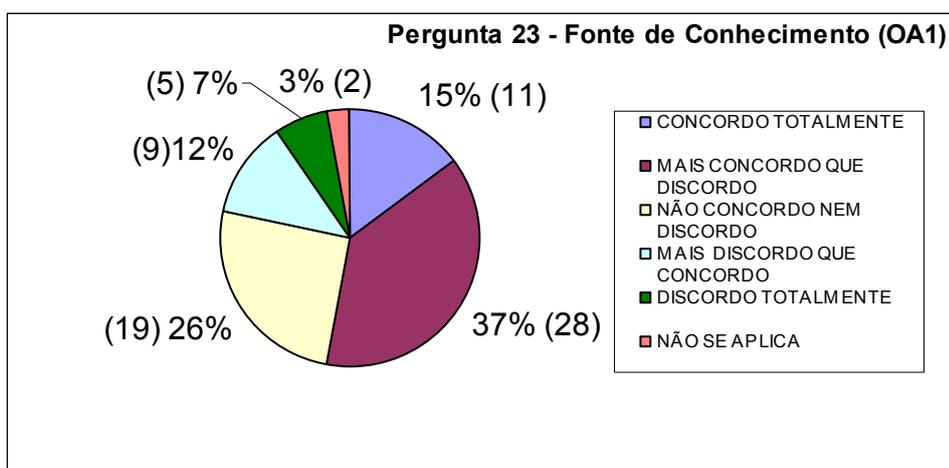


Gráfico 33: Pergunta 23 – Fonte de Conhecimento (OA1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA2) – Foco Conteúdo-Processo, na pergunta 24, procurou identificar se o Programa *Trainee* preocupou-se em acumular conhecimento sobre resultados de produtos e serviços, ao invés de resultados sobre processos subjacentes a produtos e serviços. Neste caso, 4% concordam totalmente, 32% mais concordam que discordam, 39% não concordam nem discordam, 9% mais discordam que concordam e 16% não se aplica. Portanto, a maior parte, 36%, está mais a favor do resultado dos produtos e serviços ao invés dos resultados dos processos, contra 9% que apresentam maior discordância.

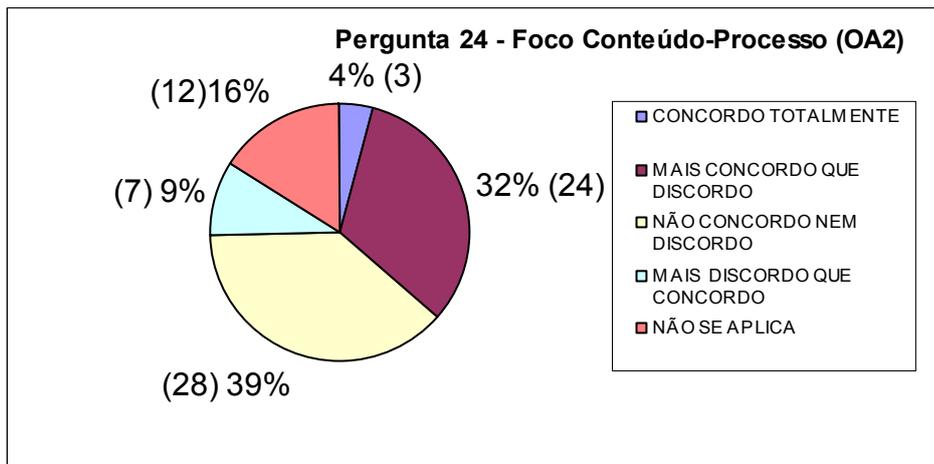


Gráfico 34: Pergunta 24 – Fonte Conteúdo-Processo (OA1).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA2) – Foco Conteúdo-Processo, na pergunta 25, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou, em relação ao conhecimento, a preocupação com os resultados advindos de produtos e serviços, ao invés de processos utilizados no desenvolvimento e entrega destes. Neste caso, 1% concorda totalmente, 35% mais concordam que discordam, 35% não concordam nem discordam, 12% mais discordam que concordam, 3% discordam totalmente e 14% não se aplica. Portanto, a maior parte, 36%, está mais a favor do resultado dos produtos e serviços, ao invés dos resultados dos processos, contra 15% que apresentam maior discordância.

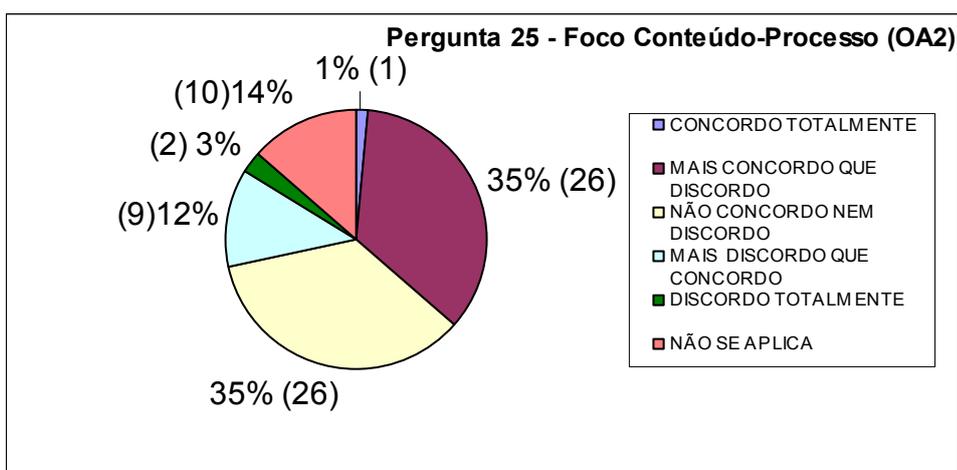


Gráfico 35: Pergunta 25 – Foco Conteúdo-Processo (OA2).

Fonte: Dados da Pesquisa.

4) Resumo da análise

Segue um quadro resumo das análises estatísticas realizadas por cada grupo, através de uma síntese do somatório dos resultados percentuais das alternativas de resposta, por meio da categorização dos resultados em nível de maior concordância, nem concordância nem discordância, maior discordância e não se aplica.

GRUPO II						
AQUISIÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF1	6	77%	8%	15%	0%	100%
FF2	8	46%	31%	23%	0%	100%
FF3 (Avaliação do <i>Trainee</i>)	7	69%	23%	8%	0%	100%
FF3 (Avaliação do Programa)	9	31%	31%	38%	0%	100%
FF4	10	70%	15%	15%	0%	100%
OA1 (Conhecimento Interno)	17	31%	69%	0%	0%	100%
OA1 (Conhecimento Externo)	18	8%	15%	77%	0%	100%
OA2 (Foco no Produto e Serviço)	19	16%	60%	16%	8%	100%
OA2 (Foco no Produto e Serviço)	20	38%	38%	24%	0%	100%

Quadro 20: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase aquisição - Grupo II.

Fonte: Dados da Pesquisa.

GRUPO III						
AQUISIÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF1	6	92%	3%	5%	0%	100%
FF2 (Desempenho alcançado x desejado)	8	55%	15%	29%	1%	100%
FF2 (Ferramentas para suprir os <i>gaps</i>)	9	43%	25%	29%	3%	100%
FF3	7	66%	8%	26%	0%	100%
FF4	10	66%	19%	15%	0%	100%
OA1 (Conhecimento Interno)	23	52%	26%	19%	3%	100%
OA2 (Foco no Produto e Serviço)	24	36%	39%	9%	16%	100%
OA2 (Foco no Produto e Serviço)	25	36%	35%	15%	14%	100%

Quadro 21: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase aquisição - Grupo III.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise de conteúdo das entrevistas aplicadas, confrontadas com a análise quantitativa das alternativas de respostas dos questionários, chegou-se aos seguintes resultados:

Quanto à investigação imperativa, o grupo I concordou com a aplicação deste fator facilitador, devido à grade de treinamento constituída pelo programa *trainee*, que abordava cursos e aulas sobre as relações institucionais da companhia, sobre as legislações que regem o sistema de saneamento público, inclusive sobre BSC - *balanced scorecard*, método bastante utilizado pelas organizações do mercado, na definição de seu planejamento estratégico. No entanto, afirmaram possibilidades de melhoria, no que se referiu ao aprofundamento e abrangência do conteúdo. Este entendimento foi unânime nos três grupos, com um fator ressaltado pelo grupo III, sobre a predominância maior do conhecimento da organização em detrimento do conhecimento do mercado.

Quanto à defasagem do desempenho, os três grupos afirmaram a identificação da dela, através da realização de avaliações durante o desenvolvimento do programa. No entanto, foi questionado a eficácia destes instrumentos nas avaliações. Para suprir os *gaps* de desempenho identificados, foram utilizados os PIDs - Planos Individuais de Desenvolvimento, método implantado para suprir os *gaps* de desempenho, apresentados pelos *trainees*. O PID era um

plano composto de treinamentos, cursos, visitas técnicas ou até mesmo realização de cursos de pós-graduação financiados pela empresa, a fim de capacitar o *trainee* em suas áreas deficitárias.

Quanto à preocupação com medição, o grupo I demonstrou que a companhia realizou avaliações constantes por módulos de treinamento e também uma avaliação do *trainee* pelo seu tutor; no entanto, questionou a eficácia destas avaliações, bem como o grupo II, que afirmou:

“[...] existiram avaliações sim, no entanto, este instrumento avaliava de maneira muita generalizada, pois o foco eram as habilidades gerais dos *trainees*, não existiram critérios de medição que possibilitassem mensuração de resultados em termos específicos de desempenho” (ENTREVISTADO – GRUPO II, 2007).

Já na visão dos *trainees*, a sistemática de avaliações implantadas, não respondia efetivamente, pelo fato de ser realizada somente pelo tutor, sem o acompanhamento e intervenção de outros gestores, fragilizando o processo de avaliação, como apresentado pelo *trainee* entrevistado: [...] o fato das avaliações terem sido realizadas somente pelo tutor não respondiam efetivamente, pois ficava somente a visão do tutor, tornando a avaliação fragilizada (ENTREVISTADO – GRUPO III, 2007).

Quanto à Curiosidade Organizacional, o grupo I acredita que este fator facilitador foi desenvolvido, pelo fato de o programa ter como critério, para a efetivação do *trainee*, o desenvolvimento de um projeto de melhoria, propiciando um clima de busca pelo conhecimento da organização, vinculado à busca de inovação, a fim de promover a melhoria contínua na companhia. O grupo II confirmou a importância do projeto de melhoria, entretanto, fez alusão ao fato de muitos projetos de melhoria não terem sido aplicados e desenvolvidos completamente, devido à alocação rápida no local de trabalho e em alguns casos a mudança do *trainee* para outras áreas dentro da companhia, devido a carência de pessoal na empresa, dificultando o processo de aprendizagem no período do estágio, conforme a fala de um entrevistado:

Sim, o plano de melhoria foi uma boa provocação aos *trainees*, para que eles buscassem a inovação, no entanto, após a contratação, muitos não foram aproveitados como deveriam, devido à carência da empresa de alocar muito rápido o *trainee* em sua área específica de trabalho (ENTREVISTADO – GRUPO II, 2007).

Na visão dos *trainees*, o plano de melhoria foi também fator de estímulo à curiosidade organizacional, pois, em alguns casos, os *trainees* sentiram liberdade para inovar e expor suas idéias, contudo, em alguns casos, os *trainees* encontraram resistências dos tutores. Como demonstra a fala de um entrevistado:

O meu tutor sempre me incentivou e me deixou livre para expor as minhas idéias e sugestões, no entanto, acho que faltou o preparo da empresa e de alguns tutores para absorver os novos profissionais. Por isso, alguns *trainees* tiveram resistências dos tutores na contribuição para o desenvolvimento do seu aprendizado (ENTREVISTADO – GRUPO III).

Os três grupos afirmaram a flexibilidade da empresa quanto aos erros e insucessos cometidos pela tentativa de inovação. O grupo II colocou como um dos fatores que pode ter ocasionado maior probabilidade do acontecimento de erros pelos novos profissionais, o fato da empresa ter alocado em pouco tempo os *trainees* em cargos de gestão. Apesar de muitos possuírem experiência no mercado, era necessário o conhecimento da organização para a assunção em posições estratégicas.

Quanto à orientação de aprendizagem fonte de conhecimento, os três grupos afirmaram a preferência da organização pelo conhecimento interno, em detrimento do externo. Na visão do grupo III, a companhia teve um ganho de conhecimentos externos, pelo fato de muitos *trainees* possuírem experiências e conhecimentos de mercado; contudo, a maior predominância foi do conhecimento interno, através da valorização dos programas de instrutoria interna, que capacitava os *trainees* através do repasse de conhecimentos pelos profissionais antigos da companhia.

Quanto à orientação de aprendizagem foco processo-conteúdo, o grupo I acredita na preferência pelo foco nos processos, pois, no período do programa, a companhia estava passando por mudanças as quais eram necessárias para a melhoria dos processos. Os grupos II e III tiveram maior dificuldade em responder, a metade dos entrevistados, achou que o foco foi nos processos e a outra metade nos produtos. Um dos *trainees* pesquisados inclusive afirmou: Eu acho que mais em processos, não sei se pelo meu foco de atuação, por trabalhar em uma gerência meio? (ENTREVISTADO – GRUPO III, 2007). Confrontadas com a análise quantitativa, houve a predominância pelos dois grupos, no foco do produto e serviço, portanto não houve um entendimento comum quanto a esta orientação de aprendizagem, predominando mais, na visão dos grupos II e III, o foco nos produtos e serviços, ao invés de nos processos.

5.2.2 Disseminação

Após a aquisição de conhecimento dos *trainees* através do programa, ocorre a disseminação deste na organização. O processo de disseminação de aprendizagem é composto de 2 (dois) Fatores Facilitadores; são eles: Clima de Abertura (FF5) e Educação Continuada (FF6) e 2 (duas) Orientações de Aprendizagem: Reserva de Conhecimento (OA3) e Modo de Disseminação (OA4). Segue a análise dos Fatores Facilitadores e das Orientações de Aprendizagem, divididas pelos grupos pesquisados.

1) Grupo I - Diretores e Gerente de Recursos Humanos

Questão	FF / OA	Resumo das respostas
11	(FF5)	<p>“Sim, a empresa proporcionou acesso às informações da companhia, através dos treinamentos, principalmente o treinamento inicial ao qual o <i>trainee</i> era submetido, a fim de conhecer a organização como um todo, e promover um clima de abertura.”</p> <p>“Sim, pois houve gerências (áreas) mais estratégicas, inclusive desenvolvendo o Programa Conhecendo Nossa CAGECE, que proporciona, além das aulas teóricas, o conhecimento das instalações.”</p> <p>“Sim. As informações da empresa foram repassadas.”</p>
13	(FF6)	<p>“Sim. Através de PID, a empresa buscou formas de incentivo de negócio e os <i>trainees</i> trouxeram esta demanda que, somada ao incentivo da empresa, promoveu uma mudança cultural pela busca de aprendizado.”</p> <p>“Sim, através dos PID's e das avaliações, tanto auto- avaliação, como avaliação do tutor. A CAGECE financiava cursos de desenvolvimento para os <i>trainees</i>.”</p> <p>“Teve, mas pouco. Eu acho que pelo fato do programa ser novo para a empresa, ela não conseguiu suprir o anseio esperado neste aspecto.”</p>
20	(OA3)	<p>“Explícito. Pois, no programa <i>trainee</i>, a idéia era transformar de maneira desburocratizada.”</p> <p>“Dos <i>trainees</i> sempre foi cobrado mais o conhecimento explícito [...] o importante era a aquisição deste conhecimento, a transformação, a criação de novos projetos. Os planos de melhoria eram um aspecto formal da explicitação deste conhecimento.”</p>
21	(OA4)	<p>“Informal. Embora tenha ocorrido também maneiras formais. Acho que os dois, mais o informal foi um pouco mais forte.”</p> <p>“Foram as duas formas. No aspecto formal, o programa de melhoria através do desenvolvimento de um projeto, era como se fosse a forma de exposição daquele conhecimento [...] logo no início, foram ambas as coisas, com menos ênfase, na minha opinião, para o formal. O conhecimento formal poderia ter sido mais bem trabalhado, nesse primeiro momento que era muito rico.”</p> <p>“Acho que os dois, mas um maior ganho na informalidade.”</p>

Quadro 22: Resumo das entrevistas da fase de disseminação - Grupo I.

Fonte: Dados da Pesquisa.

2) Grupo II - Tutores, Comitê Executivo e Comissão de Gestão e Avaliação.

O Fator Facilitador (FF5) – Clima de Abertura, na pergunta 11, procura avaliar se a organização proporcionou abertura para obtenção de informações, de forma que as pessoas pudessem fazer suas próprias observações. Neste caso, 23% concordam totalmente, 46% mais concordam que discordam, 23% não concordam nem discordam e 8% mais discordam do que concordam. Portanto, a grande maioria, 69%, apresenta mais concordância, do que 8% que apresentam maior discordância.

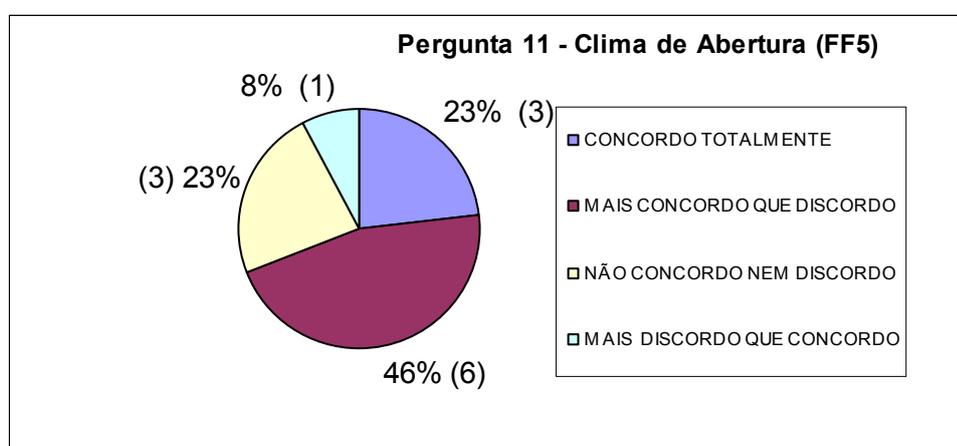


Gráfico 36: Pergunta 11 – Clima de Abertura (FF5).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF6) – Educação Continuada, na pergunta 12, procura avaliar se a organização proporcionou, através do Programa *Trainee*, um ambiente de educação contínua. Neste caso, 62% concordam totalmente, 15% mais concordam que discordam, 15% não concordam nem discordam e 8% mais discordam do que concordam. Portanto, a grande maioria, 77%, apresenta maior concordância, do que 8% que apresentam maior discordância.

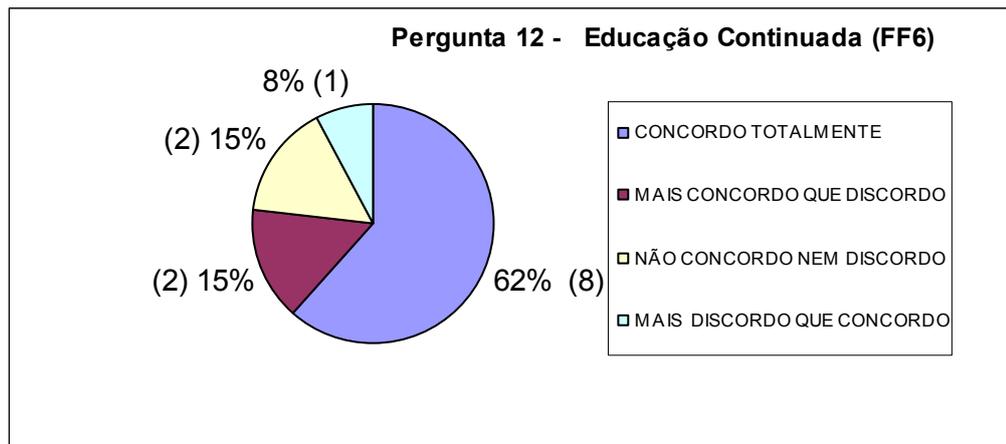


Gráfico 37: Pergunta 12 – Educação Continuada (FF6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA3) – Reserva de Conhecimento, na pergunta 21, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou a reserva do conhecimento dos *trainees*, através de mecanismos formais e explícitos ao invés de mecanismos informais e tácitos. Neste caso, 38% mais concordam que discordam, 31% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam, 15% discordam totalmente e 8% não se aplica. Portanto, a maior parte, 38% concordam com a reserva de conhecimento mais formal do que informal, contra 23% que apresentam maior discordância.

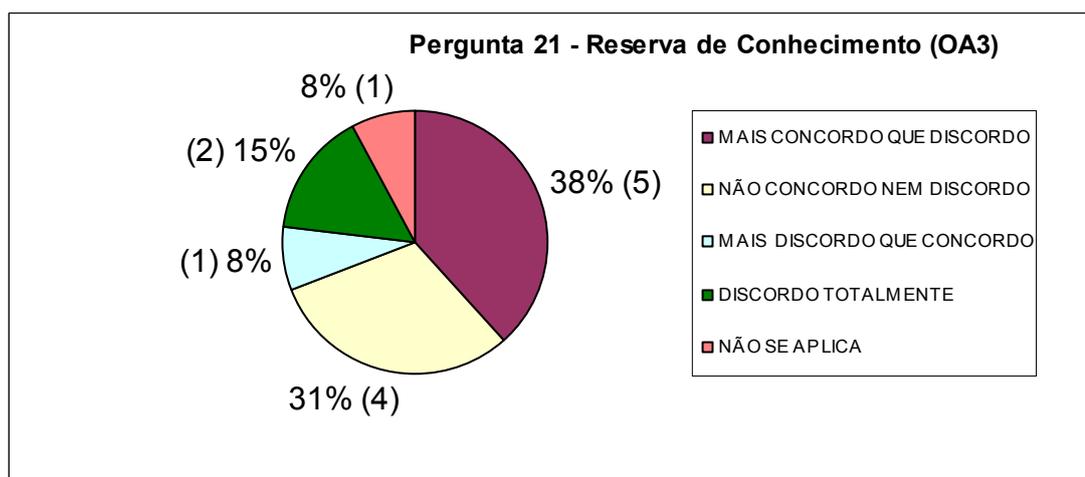


Gráfico 38: Pergunta 21 – Reserva de Conhecimento (OA3).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA4) – Modo de Disseminação, na pergunta 22, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou, na disseminação do conhecimento, o

modo formal, através de procedimentos escritos, ao invés do informal, através de diálogos e inter-relacionamentos. Neste caso, 8% concordam totalmente, 31% mais concordam que discordam, 23% não concordam nem discordam, 23% mais discordam que concordam e 15% discordam totalmente. Portanto, a maior parte, 39%, concorda que o programa *trainee* privilegiou a disseminação através do modo formal, contra 38% que apresentam maior discordância.

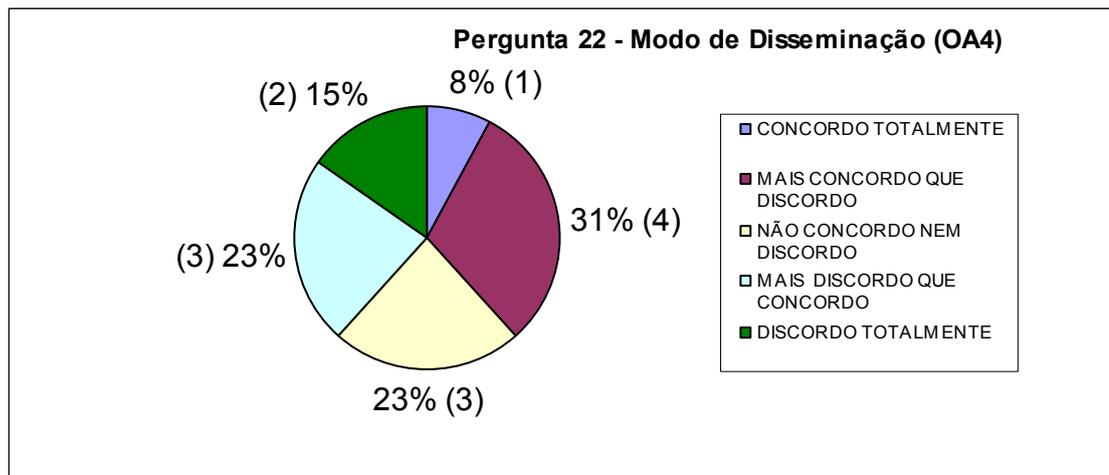


Gráfico 39: Pergunta 22 – Modo de Disseminação (OA4).

Fonte: Dados da Pesquisa.

3) Grupo III – *Trainees*

O Fator Facilitador (FF5) – Clima de Abertura, na pergunta 11, procura avaliar se o Programa *Trainee* forneceu abertura para a expressão de críticas e sugestões. Neste caso, 8% concordam totalmente, 44% mais concordam que discordam, 28% não concordam nem discordam, 15% mais discordam do que concordam, 4% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, mais da metade, 52%, apresenta maior concordância, do que 19% que apresentam maior discordância.

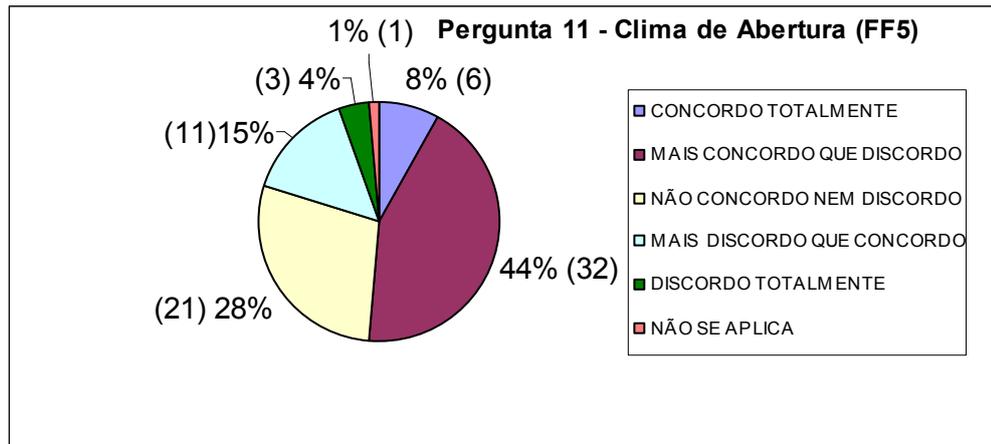


Gráfico 40: Pergunta 11 – Clima de Abertura (FF5).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF5) – Clima de Abertura, na pergunta 12, procura avaliar se o Programa *Trainee* proporcionou o conhecimento da organização. Neste caso, 52% concordam totalmente, 42% mais concordam que discordam, 4% não concordam nem discordam, 1% mais discorda que concorda e 1% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 94%, apresenta maior concordância da aplicação deste fator facilitador.

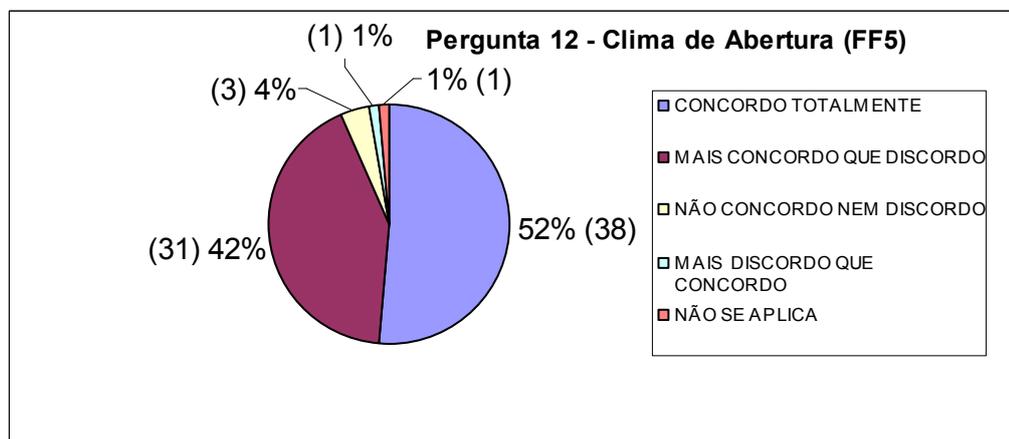


Gráfico 41: Pergunta 12 – Clima de Abertura (FF5).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF6) – Educação Continuada, na pergunta 13, procura avaliar se o Programa *Trainee* possibilitou o desenvolvimento individual. Neste caso, 18% concordam totalmente, 51% mais concordam que discordam, 14% não concordam nem discordam e 4% mais discordam que concordam, 12% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, a

grande maioria, 69%, apresenta maior concordância, do que 16% que apresentam maior discordância.

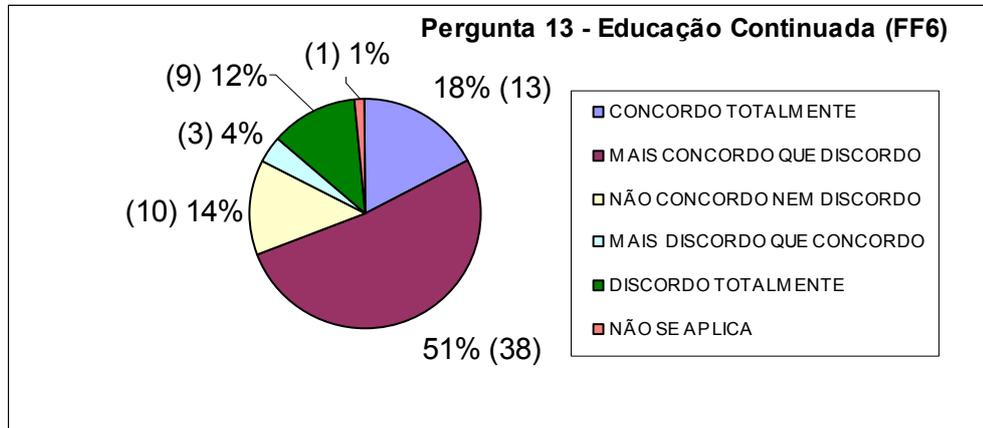


Gráfico 42: Pergunta 13 – Educação Continuada (FF6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF6) – Educação Continuada, na pergunta 14, procura avaliar se o Programa *Trainee* proporcionou um ambiente adequado à aprendizagem e incentivou a busca de oportunidade de aprendizado. Neste caso, 16% concordam totalmente, 52% mais concordam que discordam, 11% não concordam nem discordam, 7% mais discordam que concordam, 11% discorda totalmente e 3% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 68%, apresenta maior concordância, do que 18% que apresenta maior discordância.

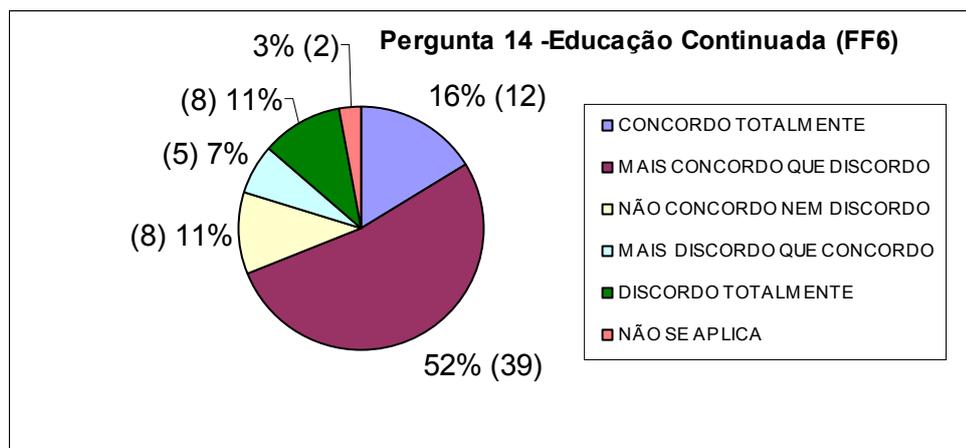


Gráfico 43: Pergunta 14 – Educação Continuada (FF6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF6) – Educação Continuada, na pergunta 15, procura avaliar se o Programa *Trainee* propiciou boa disposição da equipe e a criação de vínculos de aprendizado com outros *trainees*. Neste caso, 22% concordam totalmente, 58% mais concordam que discordam, 5% não concordam nem discordam, 5% mais discordam que concordam, 9% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 80%, está mais a favor da aplicação deste fator facilitador.

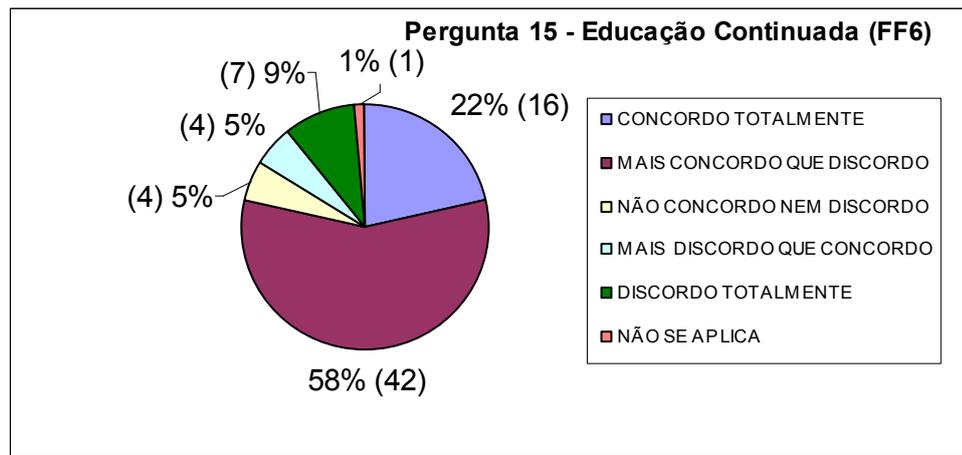


Gráfico 44: Pergunta 15 – Educação Continuada (FF6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA3) – Reserva de Conhecimento, na pergunta 26, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou a reserva do conhecimento, através de mecanismos formais e explícitos ao invés de mecanismos informais e tácitos. Neste caso, 3% concordam totalmente, 44% mais concordam que discordam, 30% não concordam nem discordam, 15% mais discordam que concordam, 5% discordam totalmente e 3% não se aplica. Portanto, 47% concordam que a reserva de conhecimento foi mais através de mecanismos formais do que informais, contra 20% que discordam.

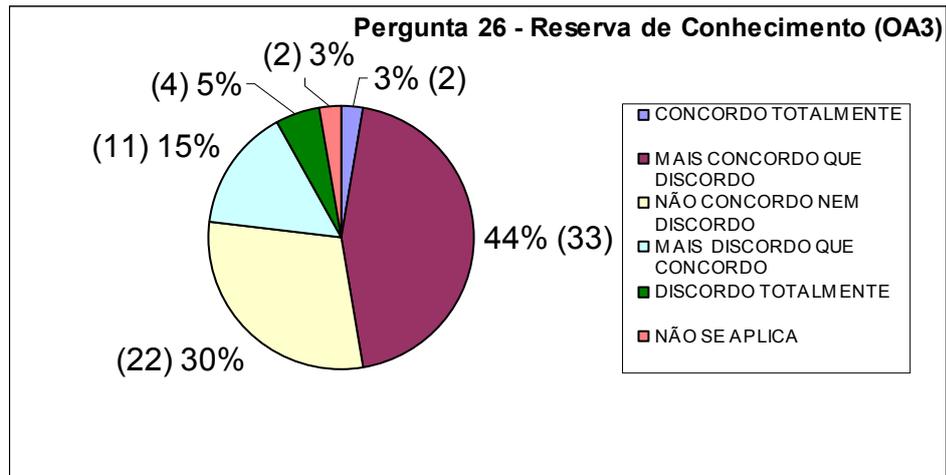


Gráfico 45: Pergunta 26 – Reserva de Conhecimento (OA3).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA4) – Modo de Disseminação, na pergunta 27, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou na disseminação do conhecimento, o modo formal, através de procedimentos escritos, ao invés do informal, através de diálogos e inter-relacionamentos. Neste caso, 4% concordam totalmente, 47% mais concordam que discordam, 26% não concordam nem discordam, 14% mais discordam que concordam, 5% discordam totalmente e 4% não se aplica. Portanto, a maior parte, 51%, concorda com a ideia de que o programa *trainee* privilegiou a disseminação do conhecimento, através do modo formal, contra 19% que apresenta maior discordância.

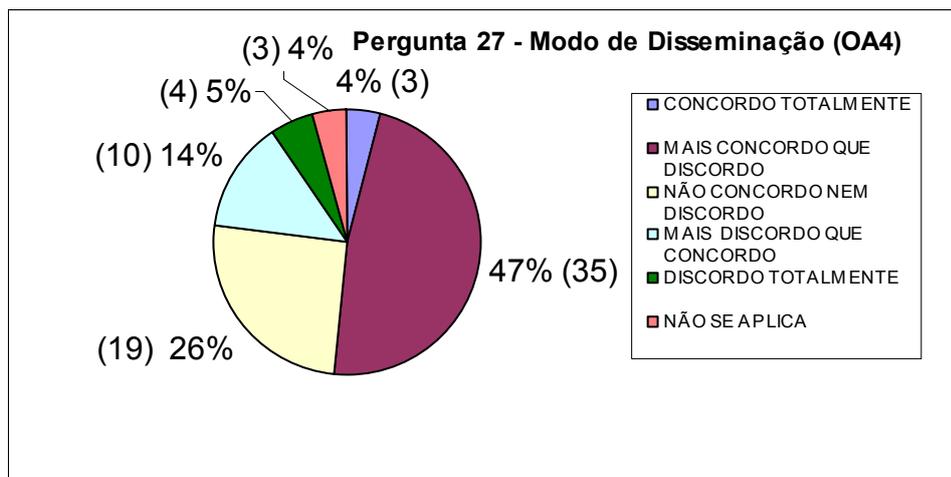


Gráfico 46: Pergunta 27 – Modo de Disseminação (OA4).

Fonte: Dados da Pesquisa.

4) Resumo da análise

Segue um quadro resumo das análises estatísticas realizadas por cada grupo, através de uma síntese do somatório dos resultados percentuais das alternativas de resposta, por meio da categorização dos resultados em nível de maior concordância, nem concordância nem discordância, maior discordância e não se aplica.

GRUPO II - QUESTIONÁRIO 1						
DISSEMINAÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF5	11	69%	23%	8%	0%	100%
FF6	12	77%	15%	8%	0%	100%
OA3 (Mecanismos Formais e Explícitos)	21	38%	31%	23%	8%	100%
OA4 (Modo Formal)	22	39%	23%	38%	0%	100%

Quadro 23: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase disseminação – Grupo II.

Fonte: Dados da Pesquisa.

GRUPO III - QUESTIONÁRIO 2						
DISSEMINAÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF5 (Críticas e Sugestões)	11	52%	28%	19%	1%	100%
FF5 (Conhecimento da Organização)	12	94%	4%	1%	1%	100%
FF6 (Desenvolvimento Individual)	13	69%	14%	16%	1%	100%
FF6 (Ambiente adequado a aprendizagem)	14	68%	11%	18%	3%	100%
FF6 (Vínculos de aprendizagem entre os <i>trainees</i>)	15	80%	5%	14%	1%	100%
OA3 (Mecanismos Formais e Explícitos)	26	47%	30%	20%	3%	100%
OA4 (Modo Formal)	27	51%	26%	19%	4%	100%

Quadro 24: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase disseminação - Grupo III.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise de conteúdo das entrevistas aplicadas, confrontadas com a análise quantitativa das alternativas de respostas dos questionários, chegou-se aos seguintes resultados:

Quanto ao fator facilitador clima de abertura, o grupo I afirmou a existência do mesmo, através da promoção do conhecimento da organização aos participantes do programa, proporcionados pelos treinamentos em sala de aula, pelo estágio na área de trabalho e pelo sistema de tecnologia da informação que a Cagece disponibiliza, como *intranet*, *cagece on line*, jornal folha d'água, *clipping* de notícias diário, dentre outros. Além de visitas técnicas que foram promovidas pelo programa, fazendo com que o *trainee* viesse a conhecer o funcionamento das diversas áreas da companhia, bem como o seu produto e serviço final. Toda essa metodologia utilizada contribuiu diretamente no fator facilitador educação continuada e perspectiva sistêmica.

O grupo II confirmou a aplicação deste fator facilitador, no entanto, trouxe à reflexão um fato relevante, que essa metodologia foi mais intensa nas primeiras turmas de *trainees*, sendo as últimas mais prejudicadas em seus treinamentos e estágios, devido à necessidade de alocação imediata às áreas de trabalho, ocasionadas pela carência de pessoal, como já identificado na fase de aquisição do processo de aprendizagem.

E o grupo III concordou com a idéia de que o programa deu acesso às informações da empresa, no entanto, o conhecimento de outras áreas de trabalho ficou um pouco deficitário, pois o seu aprendizado ficou mais vinculado a sua área de atuação. Apesar das visitas técnicas realizadas, o estágio em outras áreas foi restrito.

Quanto ao fator facilitador educação continuada, o grupo I afirmou que o programa utilizou-se de uma metodologia que favoreceu o desenvolvimento de um ambiente de aprendizado constante, bem como instituiu o processo de tutoria, que contribuiu para a disseminação do aprendizado. Essa visão foi reafirmada pelo grupo II, inclusive ressaltado a preocupação da companhia neste programa, de propiciar um ambiente voltado ao conhecimento. E o grupo III, também reafirmou a visão dos grupos I e II, ressaltando a busca dos *trainees* pelo aprendizado, o que intensificou ainda mais a constituição de um ambiente voltado à educação.

Quanto à orientação de aprendizagem reserva de conhecimento, os três grupos obtiveram maior concordância no estímulo da organização à reserva de conhecimento explícita, ao invés da tácita, isso devido mais, principalmente, à obrigatoriedade da realização de um plano de melhoria, para a efetivação do *trainee* no quadro de colaboradores da companhia. Desta forma, o conhecimento que o *trainee* possuía, somado ao aprendido na organização, formalizava-se através de projetos, tornando o conhecimento explícito.

Quanto ao modo de disseminação, para o grupo I, foi enfatizado que, apesar da ocorrência dos dois modos de disseminação, o formal e o informal, a predominância foi no informal, devido à realização constante de trabalhos escritos, provenientes das aulas teóricas, e o informal, devido aos relacionamentos interpessoais que facilitaram a troca dos conhecimentos. Sendo, no entanto, o maior ganho da companhia na disseminação do conhecimento de maneira informal. Os grupos II e III divergiram nas opiniões dos entrevistados, entre o modo formal e o informal, enquanto que, na análise dos questionários, prevaleceu o modo formal.

5.2.3 Utilização

Após a aquisição de conhecimento pelo programa e a sua disseminação na organização, este conhecimento será utilizado. O processo de utilização da aprendizagem é composto de 2 (dois) Fatores Facilitadores; são eles: Variedade Operacional (FF7) e Defensores Múltiplos (FF8) e 2 (duas) Orientações de Aprendizagem: Escopo da Aprendizagem (OA5) e Foco na Cadeia de Valores (OA6). Segue a análise dos Fatores Facilitadores e das Orientações de Aprendizagem divididas pelos grupos pesquisados.

1) Grupo I - Diretores e Gerente de Recursos Humanos.

Questão	FF / OA	Resumo das respostas
14	(FF7)	<p>“Sim. A CAGECE é uma empresa flexível, que dá oportunidade ao colaborador de propor novas idéias e serem estudados métodos diferenciados.”</p> <p>“Apesar de a sistemática ser única, as áreas são múltiplas, então um engenheiro aprendeu diferente de um psicólogo; dessa forma, foram usados vários métodos de aprendizagem, a gente tinha áreas onde o conhecimento era mais técnico e outras onde o <i>trainee</i> teve a oportunidade de ter uma visão mais abrangente da companhia. Não existia uma formação única de aprendizado, com exceção do programa inicial de desenvolvimento, então o programa previa uma sistemática única, mas a forma como as pessoas se posicionaram, como a CAGECE reagiu a esse posicionamento foi múltipla, foi diferenciada.”</p>
23	(FF8)	<p>“Sim. Através da tutoria, dos membros do comitê, da comissão, chegando até a diretoria.”</p> <p>“Sim, os tutores, os membros do comitê e da comissão.”</p>
18	(OA5)	<p>“Para a melhoria dos produtos ou serviços. Hoje a CAGECE está começando a despertar para a inovação, inclusive existe um projeto estruturador para implementar produtos e ações inovadoras.”</p> <p>“Naquela época, o foco era a melhoria, até usavam a expressão de que os <i>trainees</i> eram verdes, às vezes não no sentido tecnológico, mas no sentido do conhecimento da CAGECE; então, naquele momento, era melhoria, porque se pegava o conhecimento que os <i>trainees</i> traziam, das suas experiências anteriores, ligados ao conhecimento da CAGECE.”</p>
19	(OA6)	<p>“Priorizou o projeto e a execução; depois da criação da diretoria comercial foi que a empresa começou a buscar formas eficientes de comercialização dos produtos e serviços.”</p> <p>“Eu acho que foi a comercialização e a entrega dos produtos, na medida em que você aprimora processo, e melhora procedimentos, você acaba entregando o produto melhor para o cliente.”</p> <p>“Para o projeto e a execução dos produtos.”</p>

Quadro 25: Resumo das entrevistas da fase de utilização - Grupo I.

Fonte: Dados da Pesquisa.

2) Grupo II - Tutores, Comitê Executivo e Comissão de Gestão e Avaliação.

O Fator Facilitador (FF7) – Variedade Operacional, na pergunta 13, procura avaliar se o Programa *Trainee* propiciou várias formas de alcance dos objetivos do trabalho, através de uma variedade de métodos, procedimentos e sistemas de operações da organização. Neste caso, 8% concordam totalmente, 53% mais concordam que discordam, 23% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 61%, apresenta maior concordância, do que 16% que apresentam maior discordância.

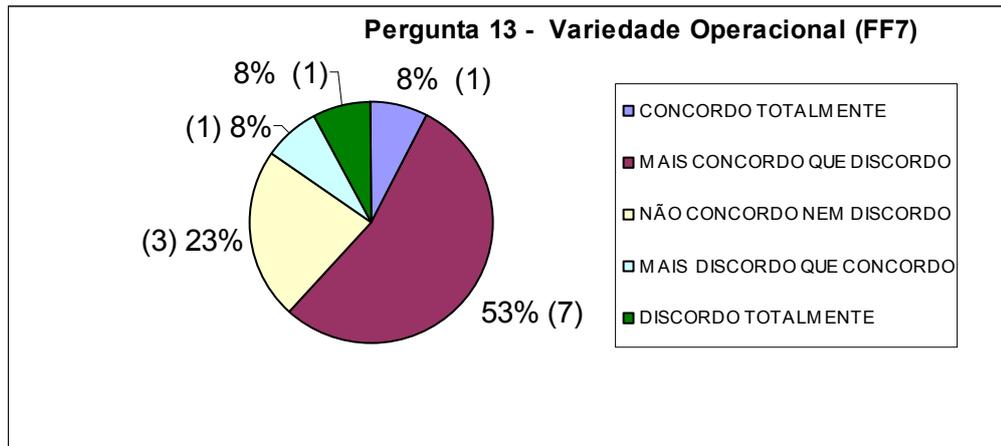


Gráfico 47: Pergunta 13 – Variedade Operacional (FF7).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF8) – Defensores Múltiplos, na pergunta 14, procura avaliar se o Programa *Trainee* determinou pessoas para o acompanhamento e incentivo ao aprendizado. Neste caso, 53% concordam totalmente, 23% mais concordam que discordam, 8% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 76%, apresenta maior concordância, do que 16% que apresentam maior discordância.

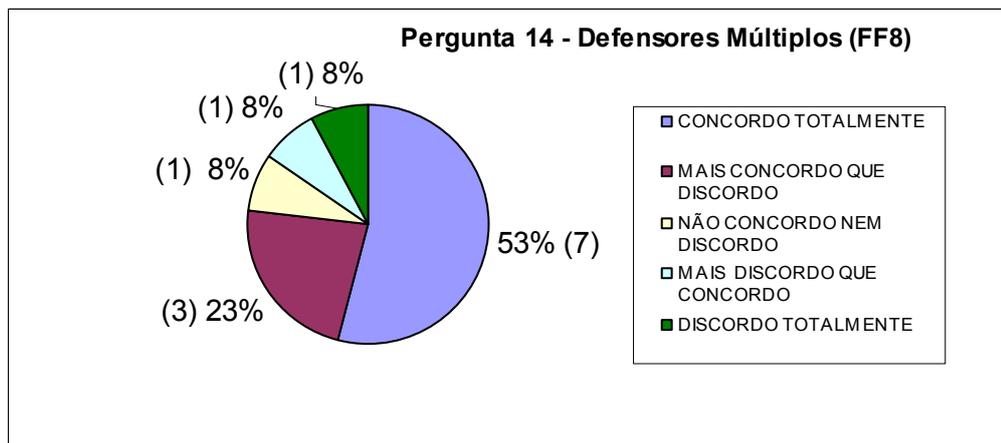


Gráfico 48: Pergunta 14 – Defensores Múltiplos (FF8).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA5) – Escopo da Aprendizagem, na pergunta 23, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, a aprendizagem incremental, no lugar da

aprendizagem transformativa. Neste caso, 61% mais concordam que discordam, 15% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam, 8% discordam totalmente e 8% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 61%, está mais a favor da aprendizagem incremental no Programa *Trainee*, do que a aprendizagem transformativa, em contrapartida de 16% que apresentam maior discordância.

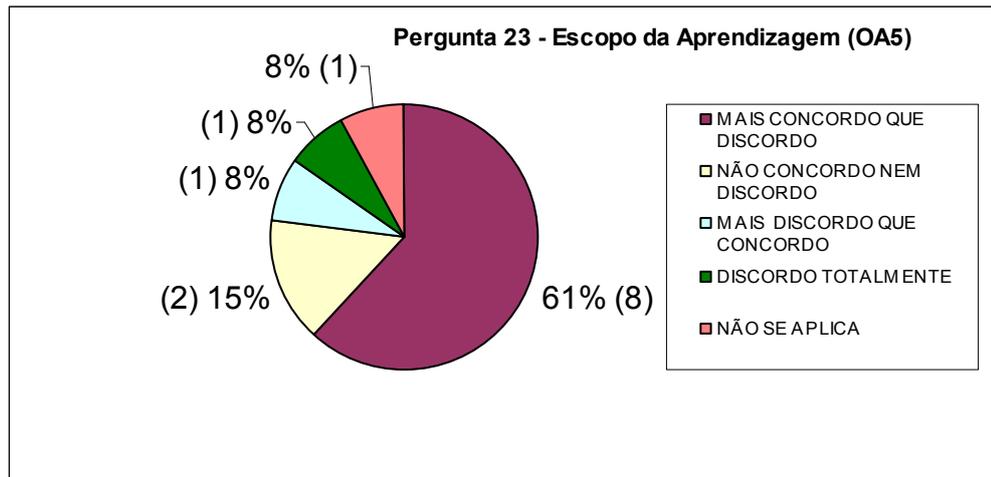


Gráfico 49: Pergunta 23 – Escopo de Aprendizagem (OA5).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA6) – Foco na Cadeia de Valores, na pergunta 24, procurou identificar se o Programa *Trainee* enfatizou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, tanto a comercialização e entrega dos produtos e serviços, quanto o projeto e a execução de produtos e serviços. Neste caso, 8% concordam totalmente, 31% mais concordam que discordam, 53% não concordam nem discordam e 8% discordam totalmente. Portanto, boa parte, 39%, está mais a favor da utilização do conhecimento na comercialização e entrega, do que no projeto e na execução, em contrapartida de 8% que apresentam maior discordância.

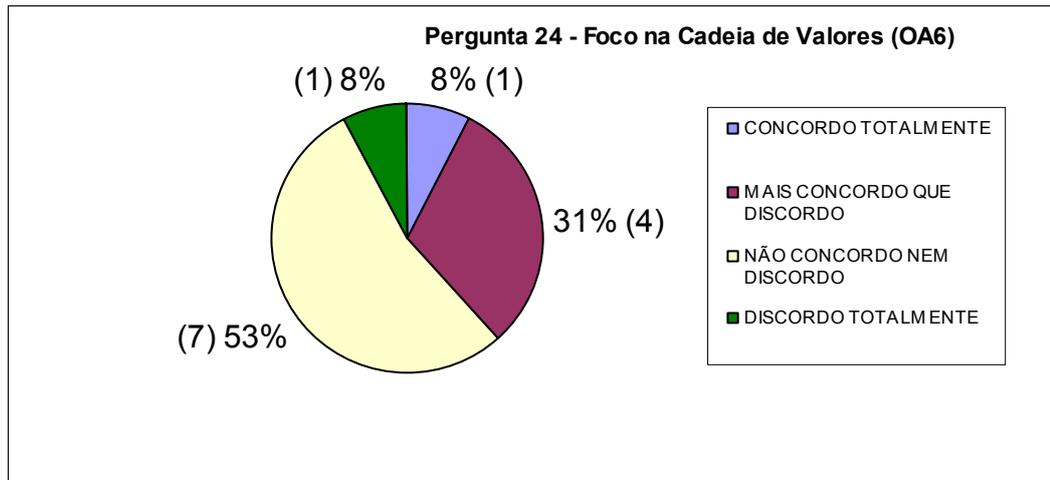


Gráfico 50: Pergunta 24 – Foco na Cadeia de Valores (OA6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

3) Grupo III – *Trainees*.

O Fator Facilitador (FF7) – Variedade Operacional, na pergunta 16, procura avaliar se o Programa *Trainee* propiciou várias formas de consecução dos objetivos do trabalho, por meio de uma variedade de procedimentos, métodos e sistemas de operações da organização. Neste caso, 4% concordam totalmente, 40% mais concordam que discordam, 28% não concordam nem discordam, 14% mais discorda que concorda, 11% discordam totalmente e 3% não se aplica. Portanto, a maior parte, 44%, apresenta maior concordância, contra 25% que apresentam maior discordância.

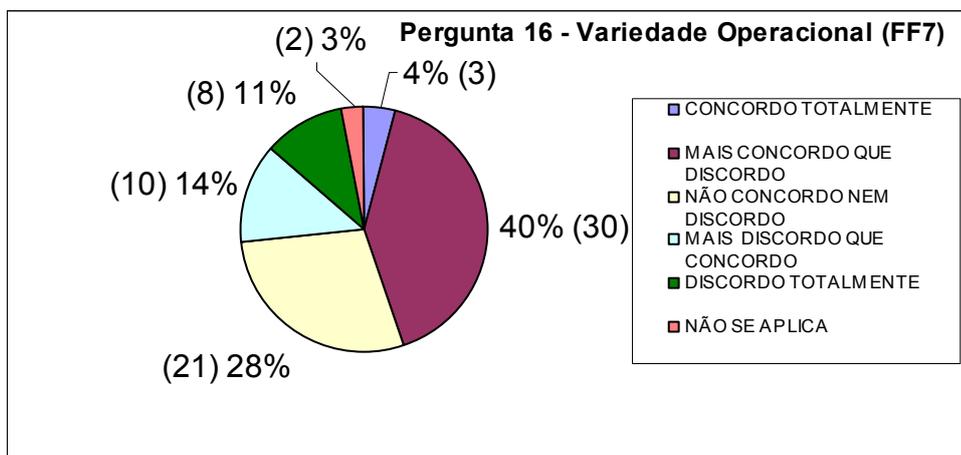


Gráfico 51: Pergunta 16 – Variedade Operacional (FF7).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF8) – Defensores Múltiplos, na pergunta 17, procura avaliar se o Programa *Trainee* disponibilizou, juntamente com a liderança envolvida, pessoas que agiram como defensores do aprendizado. Neste caso, 15% concordam totalmente, 46% mais concordam que discordam, 18% não concordam nem discordam, 9% mais discordam que concordam e 12% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 61%, apresenta maior concordância, contra 21% que apresentam maior discordância.

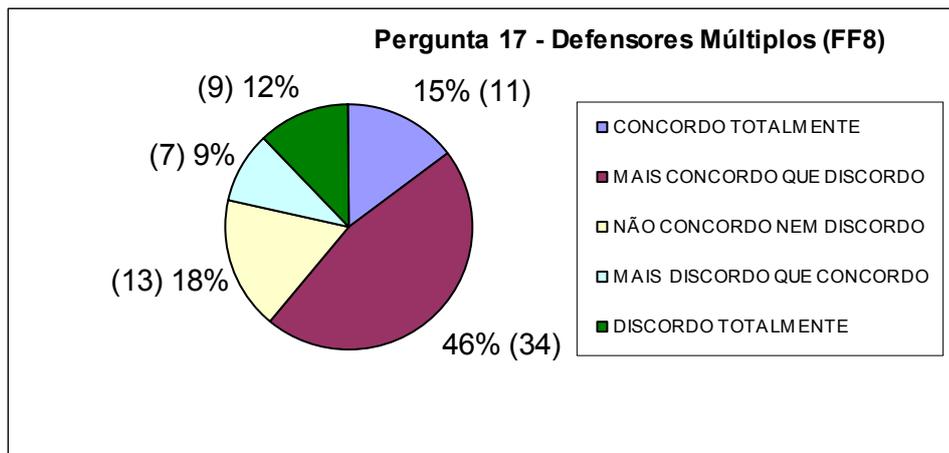


Gráfico 52: Pergunta 17 – Defensores Múltiplos (FF8).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA5) – Escopo da Aprendizagem, na pergunta 28, procurou identificar se o Programa *Trainee* privilegiou na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, a aprendizagem incremental, no lugar da aprendizagem transformativa. Neste caso, 7% concordam totalmente, 54% mais concordam que discordam, 24% não concordam nem discordam, 5% mais discordam que concordam, 1% discorda totalmente e 9% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 61%, está mais a favor da aprendizagem incremental no Programa *Trainee*, do que a aprendizagem transformativa, contra 6% que apresentam maior discordância.

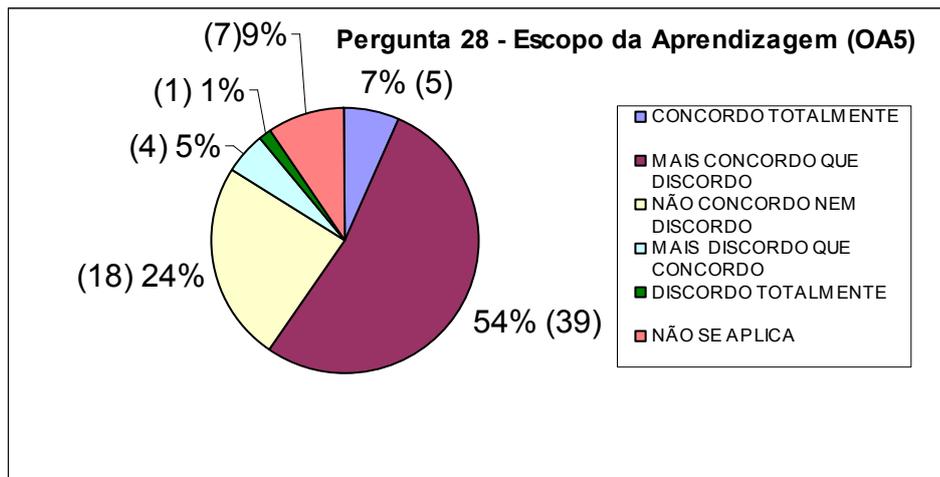


Gráfico 53: Pergunta 28 – Escopo da Aprendizagem (OA5).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA6) – Foco na Cadeia de Valores, na pergunta 29, procurou identificar se o Programa *Trainee* enfatizou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, tanto a comercialização e entrega dos produtos e serviços quanto o projeto e a execução de produtos e serviços. Neste caso, 7% concordam totalmente, 45% mais concordam que discordam, 22% não concordam nem discordam, 11% mais discordam que concordam, 1% discorda totalmente e 14% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 52%, está mais a favor da utilização do conhecimento na comercialização e entrega, do que no projeto e na execução, em contrapartida de 12% que apresentam maior discordância.

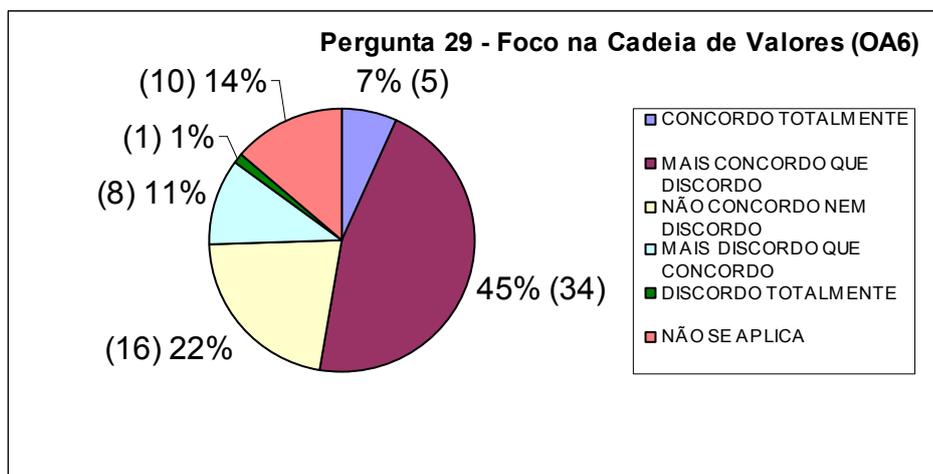


Gráfico 54: Pergunta 29 – Foco na Cadeia de Valores (OA6).

Fonte: Dados da Pesquisa.

4) Resumo da análise

Segue um quadro resumo das análises estatísticas realizadas por cada grupo, através de uma síntese do somatório dos resultados percentuais das alternativas de resposta, por meio da categorização dos resultados em nível de maior concordância, nem concordância nem discordância, maior discordância e não se aplica.

GRUPO II						
UTILIZAÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF7	13	61%	23%	16%	0%	100%
FF8	14	76%	8%	16%	0%	100%
OA5 (Aprendizagem Incremental)	23	61%	15%	16%	8%	100%
OA6 (comercialização, e projeto e execução)	24	39%	53%	8%	0%	100%

Quadro 26: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase utilização - Grupo II.

Fonte: Dados da Pesquisa.

GRUPO III						
UTILIZAÇÃO						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF7	16	44%	28%	25%	3%	100%
FF8	17	61%	18%	21%	0%	100%
OA5 (Aprendizagem Incremental)	28	61%	24%	6%	9%	100%
OA6 (comercialização, e projeto e execução)	29	52%	22%	12%	14%	100%

Quadro 27: Somatório da síntese dos percentuais de resposta da fase utilização - Grupo III.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise de conteúdo das entrevistas aplicadas, confrontadas com a análise quantitativa das alternativas de respostas dos questionários, chegou-se aos seguintes resultados:

Quanto ao fator facilitador variedade operacional, os grupos I e III concordaram com a aplicação deste, por causa da multiplicidade das áreas envolvidas no programa e pela

flexibilidade da Cagece, em relação às novas idéias, o que contribuiu para a utilização de uma variedade de métodos e procedimentos implementados para o alcance dos objetivos. Como cita um *trainee* entrevistado: “[...] acho que a companhia se utilizou dessa variedade de métodos para fornecer o conhecimento” (ENTREVISTADO – GRUPO III, 2007). O grupo II confirmou a utilização da variedade operacional; no entanto ressaltou que, em alguns casos, ela foi prejudicada pela padronização dos processos.

Quanto ao fator facilitador dos defensores múltiplos, os grupos I e II confirmaram que o programa estabeleceu pessoas para ocuparem a posição de defensores do aprendizado, como os tutores, os membros do comitê executivo, os membros da comissão de gestão e avaliação, e a própria diretoria, que esteve empenhada em desenvolver, de maneira eficiente, o programa, para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, os grupos II e III fizeram alusão ao problema enfrentado pela companhia, pelo fato de alguns tutores não terem desempenhado seu papel de forma eficiente, pelo clima de rivalidade existente, percebido de forma mais intensa, no início do programa. O grupo I afirmou que este clima foi amenizado no decorrer do desenvolvimento do programa, pelos resultados alcançados na companhia, em virtude da soma dos conhecimentos dos profissionais antigos com os novos.

Quanto ao escopo de aprendizagem, os três grupos concordaram com a predominância da aprendizagem transformativa, isto é, a melhoria dos produtos e serviços da companhia, em detrimento da busca pela inovação. A Cagece começou há pouco tempo, a voltar-se para a busca pela inovação, através da criação de um projeto estruturador, que tem como objetivo promover a criação de novos produtos e serviços. No entanto, como afirmou uma *trainee* entrevistada, a companhia necessitará investir muito em desenvolvimento e pesquisa: “[...] para implementações de inovações, é necessário maior investimento em estudos e pesquisas” (ENTREVISTADO – GRUPO III, 2007).

Quanto ao foco na cadeia de valores, houve divergência de opinião entre os pesquisados dos três grupos. A metade concordou que a empresa deu mais ênfase ao projeto e execução e a outra metade concordou que foram ambos, tanto o projeto e execução, quanto a comercialização e entrega. A empresa vem passando por uma mudança cultural. Por muito tempo foi priorizado o projeto e a execução, inclusive existia um modelo mental predominante de que a Cagece era uma empresa focada em engenharia, por isso muito mais técnica. Essa postura vem mudando ao longo dos últimos cinco anos, após a criação da diretoria comercial,

conforme afirma um diretor entrevistado: “A Cagece priorizou o projeto e a execução. Depois da criação da diretoria comercial foi que a empresa começou a buscar formas eficientes de comercialização dos seus produtos e serviços” (ENTREVISTADO – GRUPO II, 2007).

No entanto, percebeu-se a predominância de ambos no desenvolvimento do programa, devido à mudança cultural, pois houve um período de integração entre os focos. O resultado foi confirmado pela análise quantitativa.

5.2.4 Todas as Fases do Ciclo

Existem Fatores Facilitadores e Orientações de Aprendizagem que fazem parte de todo o ciclo são:

- 2 (dois) Fatores Facilitadores, Envolvimento de Lideranças (FF9) e Perspectiva Sistêmica (FF10); e
- 1 (uma) Orientação de Aprendizagem: Foco de Aprendizagem (OA7).

Segue a análise dos Fatores Facilitadores e das Orientações de Aprendizagem divididas pelos Grupos pesquisados.

1) Grupo I - Diretores e Gerente de Recursos Humanos.

Questão	FF / OA	Resumo das respostas
23	(FF9)	<p>“Existiram tutores que fizeram esse papel de estimular o aprendizado, outros que tinham medo da perda de poder, mas alguns não tinham medo de divulgar, incentivar o aprendizado. No entanto, essa cultura foi se generalizando devido ao ganho das áreas abertas ao aprendizado do <i>trainee</i>. Desta forma, a resistência foi diminuindo e todos ganharam com isso.”</p> <p>“A maioria dos líderes que foram os tutores, na época, sim; mas nós tivemos relatos, em alguns casos, de que a liderança daquele <i>trainees</i>, digamos assim, se sentiu amedrontada, e ela tentou barrar por todos os meios, tácitos, explícitos, que foram um entrave ao desenvolvimento de alguns <i>trainees</i>. Isso gerou algumas marcas para algumas pessoas no início da sua carreira, então nós sentimos, que aqueles <i>trainees</i> que tiveram a felicidade de ter um tutor preocupado com o aprendizado deles tiveram um avanço muito mais rápido e melhores oportunidades, do que aqueles <i>trainees</i> que infelizmente não tiveram bons líderes.”</p>
11	(FF10)	<p>“Sim, através dos treinamentos principalmente o treinamento inicial ao qual o <i>trainee</i> era submetido, a fim de conhecer a organização com um todo.”</p> <p>“A visão sistêmica depende muito de quem está recebendo a informação, mas, das vezes que eu tive a oportunidade de conversar com os ex-<i>trainees</i>, tive uma grande preocupação de divulgar estas informações, buscando passar realmente a visão sistêmica. No todo, eu acredito que sim.”</p>
22	(OA7)	<p>“A idéia na criação do programa era ser mais coletivo, embora, pelas circunstâncias, o desenvolvimento individual tenha sido muito buscado pelos <i>trainees</i>. A idéia inicial era agregar valor ao coletivo. Mas os <i>trainees</i> geraram uma demanda de autodesenvolvimento.”</p> <p>“A valorização dos indivíduos e não necessariamente de grupos, a valorização dos grupos era sim, vamos dizer, o efeito da valorização individual. Na medida em que um <i>trainee</i> assumia um cargo de gestão em uma determinada área, ele estava contribuindo para o desenvolvimento do grupo mais baseado naquele indivíduo.”</p>

Quadro 28: Resumo das entrevistas de todas as fases - Grupo I.

Fonte : Dados da Pesquisa.

2) Grupo II - Tutores, Comitê Executivo e Comissão de Gestão e Avaliação.

O Fator Facilitador (FF9) – Envolvimento das lideranças, na pergunta 15, procura avaliar se o Programa *Trainee* viabilizou a efetiva delegação de tarefas e atividades relevantes, significativas e de adequada complexidade. Neste caso, 8% concordam totalmente, 68% mais concordam que discordam, 8% não concordam nem discordam, 8% mais discordam que concordam e 8% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 76%, apresenta maior concordância, contra 16% que apresentam maior discordância.

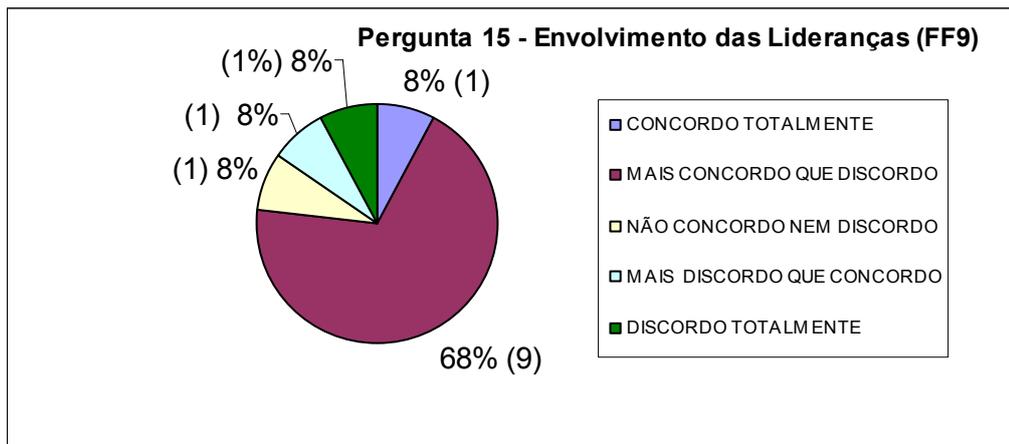


Gráfico 55: Pergunta 15 – Envolvimento das Lideranças (FF9).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF10) – Perspectiva Sistêmica, na pergunta 16, procura avaliar se o Programa *Trainee* forneceu informações gerais sobre a política de saneamento, dos sistemas operacionais, de novas tecnologias, de obras e de equipamentos da empresa. Neste caso, 38% concordam totalmente, 23% mais concordam que discordam, 31% não concordam nem discordam e 8% mais discordam que concordam. Portanto, a grande maioria, 61%, apresenta maior concordância, contra 8% que apresentam maior discordância.

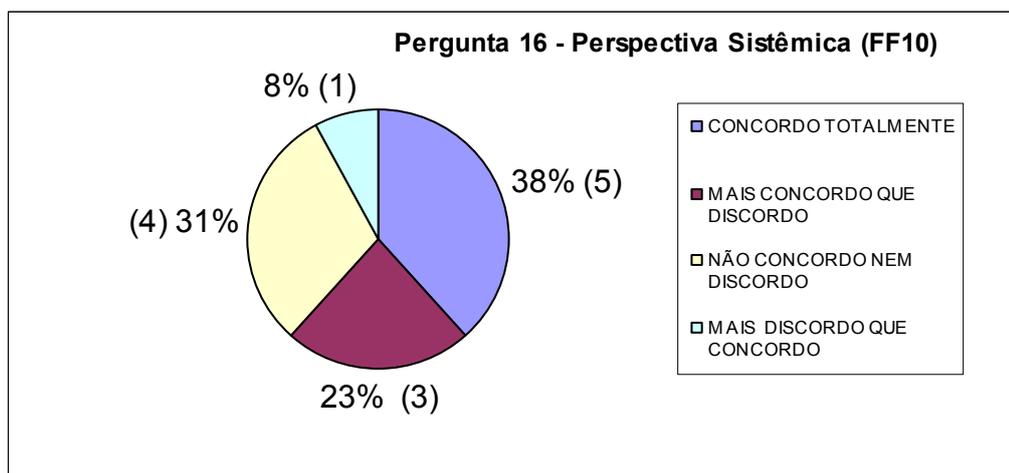


Gráfico 56: Pergunta 16 – Perspectiva Sistêmica (FF10).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA7) – Foco de Aprendizagem, na pergunta 25, procurou identificar se o Programa *Trainee* deu ênfase ao desenvolvimento de habilidades tanto individuais como coletivas. Neste caso, 14% concordam totalmente, 51% mais

concordam que discordam, 14% não concordam nem discordam, 14% mais discordam que concordam e 7% discordam totalmente. Portanto, a grande maioria, 65%, apresenta maior concordância, contra 21% que apresentam maior discordância.

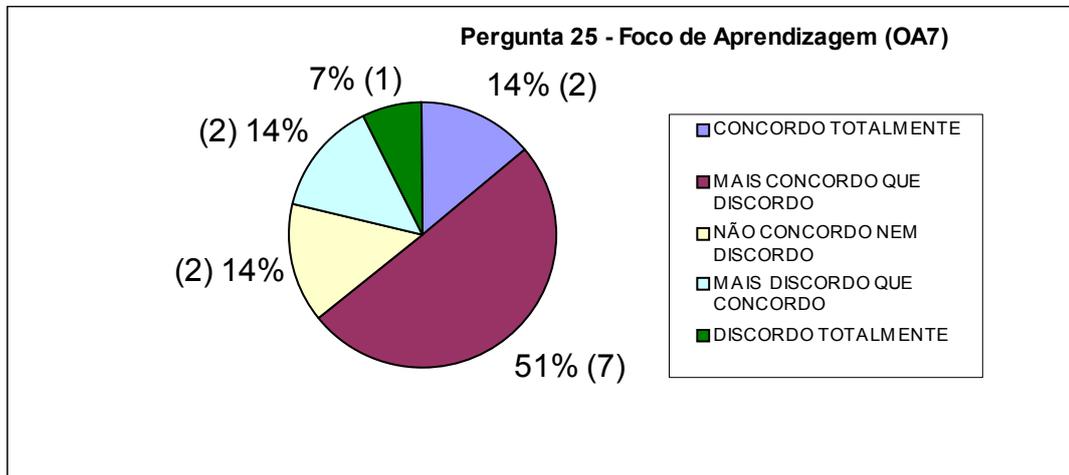


Gráfico 57: Pergunta 25 – Foco de Aprendizagem (OA7).

Fonte: Dados da Pesquisa.

3) Grupo III – *Trainee*.

O Fator Facilitador (FF9) – Envolvimento das lideranças, na pergunta 18, procura avaliar se o Programa *Trainee* propiciou a comunicação e integração do *trainee* com o seu tutor, incentivando a aprendizagem e a criatividade. Neste caso 22% concordam totalmente, 43% mais concordam que discordam, 9% não concordam nem discordam, 22% mais discordam que concordam, 3% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 65%, apresenta maior concordância, contra 25% que apresentam maior discordância.

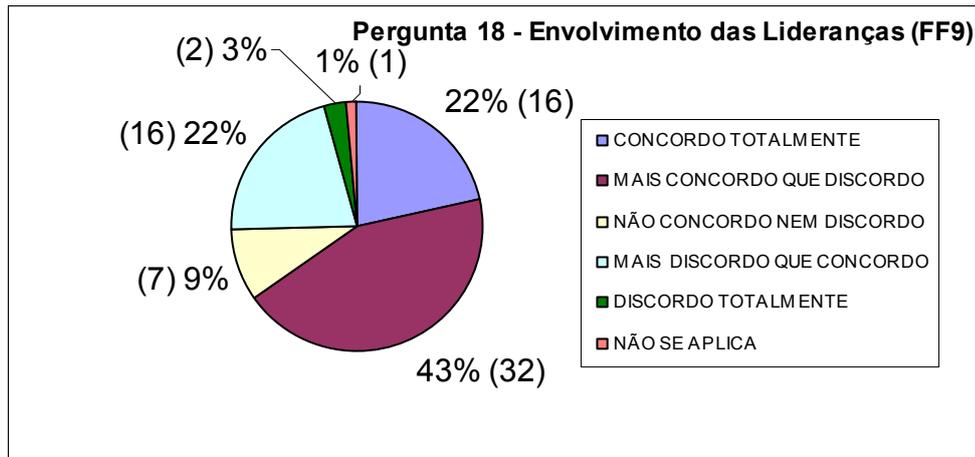


Gráfico 58: Pergunta 18 – Envolvimento das Lideranças (FF9).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF9) – Envolvimento das lideranças, na pergunta 19, procura avaliar se o Programa *Trainee* viabilizou a efetiva delegação de tarefas e atividades relevantes, significativas e de adequada complexidade. Neste caso, 11% concordam totalmente, 44% mais concordam que discordam, 24% não concordam nem discordam, 14% mais discordam que concordam e 7% discordam totalmente. Portanto, mais da metade, 55%, apresenta maior concordância, contra 21% que apresentam maior discordância.

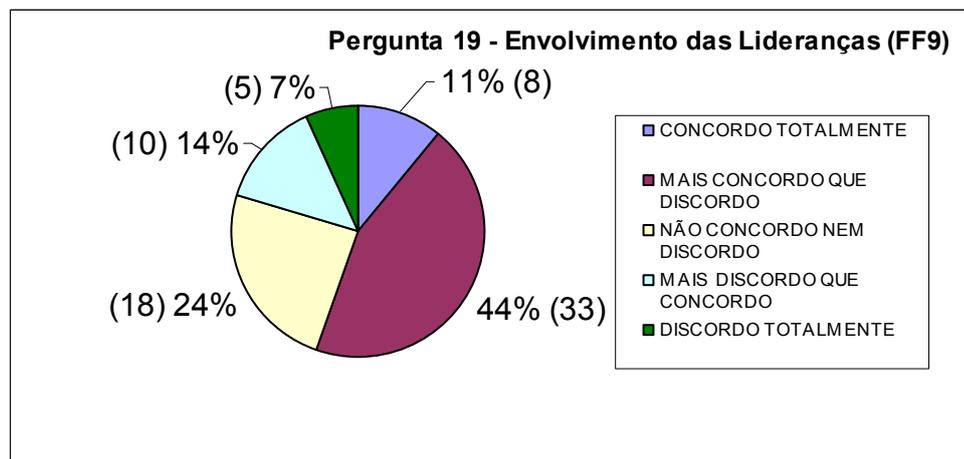


Gráfico 59: Pergunta 19 – Envolvimento das Lideranças (FF9).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF9) – Envolvimento das lideranças, na pergunta 20, procura avaliar se o Programa *Trainee* forneceu, por meio de seu modelo de gestão, um ambiente de integração entre *trainees*, tutores e gestores. Neste caso, 8% concordam totalmente, 44% mais

concordam que discordam, 22% não concordam nem discordam, 19% mais discordam que concordam e 7% discordam totalmente. Portanto, mais da metade, 52%, apresenta maior concordância, contra 26% que apresentam maior discordância.

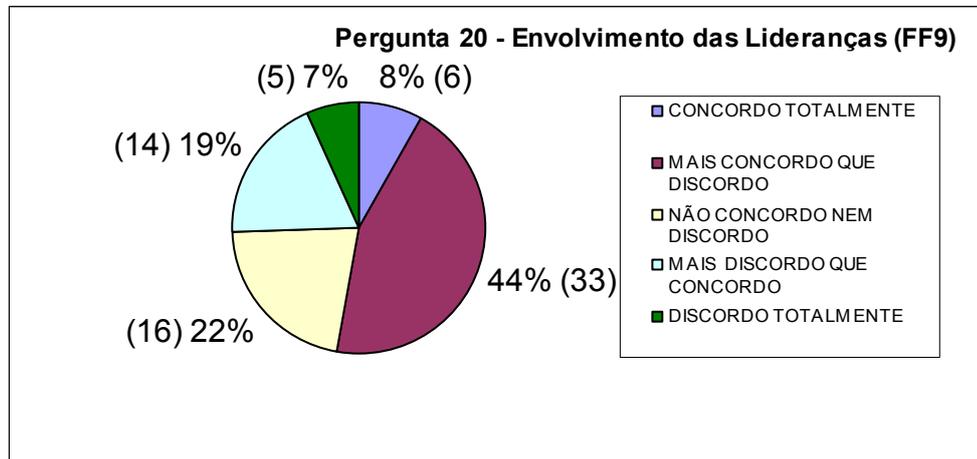


Gráfico 60: Pergunta 20 – Envolvimento das Lideranças (FF9).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF10) – Perspectiva Sistêmica, na pergunta 21, procura avaliar se o Programa *Trainee* forneceu informações gerais sobre a política de saneamento, sistemas operacionais, novas tecnologias, obras e equipamentos da empresa. Neste caso, 23% concordam totalmente, 56% mais concordam que discordam, 8% não concordam nem discordam, 9% mais discordam que concordam, 3% discordam totalmente e 1% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 79%, está mais a favor da aplicação deste fator facilitador do que 12% que apresentam maior discordância.

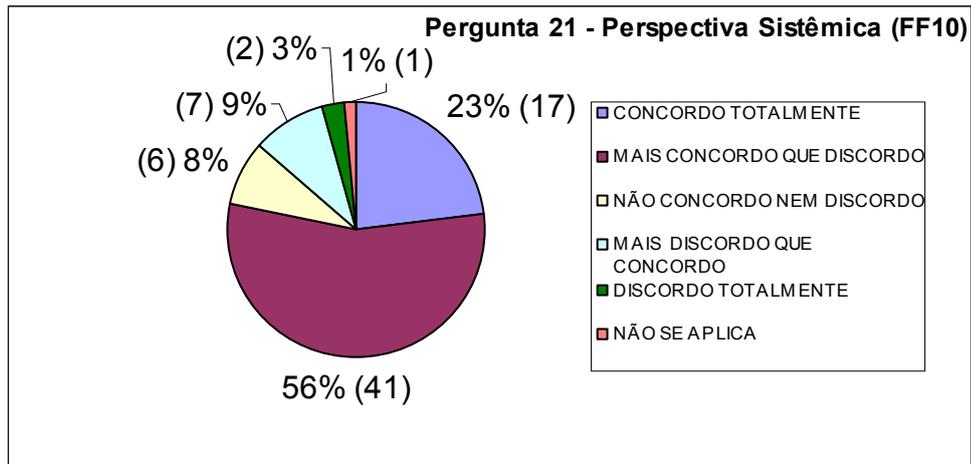


Gráfico 61: Pergunta 21 – Perspectiva Sistêmica (FF10).

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Fator Facilitador (FF10) – Perspectiva Sistêmica, na pergunta 22, procura avaliar se o Programa *Trainee* forneceu a visão sistêmica da empresa e de seu modelo de gestão e de planejamento estratégico. Neste caso, 34% concordam totalmente, 49% mais concordam que discordam, 9% não concordam nem discordam, 7% mais discordam que concordam e 1% não se aplica. Portanto, a grande maioria, 83%, está mais a favor da aplicação deste fator facilitador do que 7% que apresentam maior discordância.

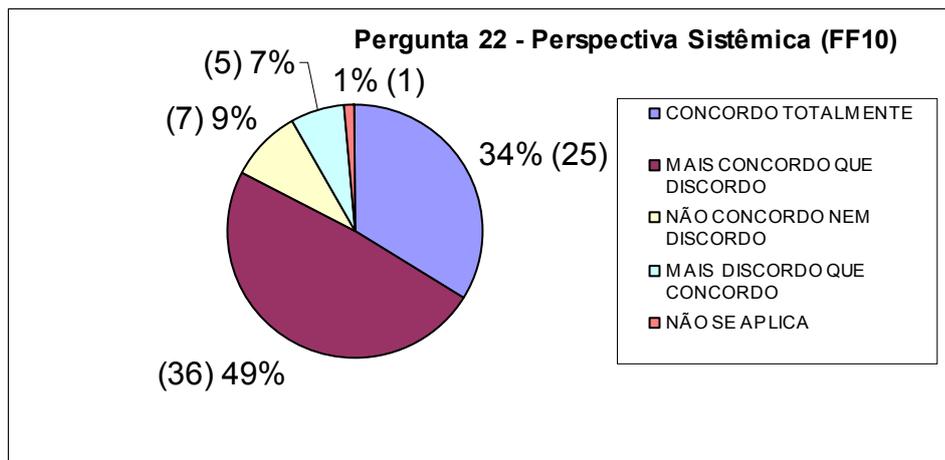


Gráfico 62: Pergunta 22 – Perspectiva Sistêmica (FF10).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Orientação de Aprendizagem (OA7) – Foco de Aprendizagem, na pergunta 30, procurou identificar se o Programa *Trainee* deu ênfase ao desenvolvimento de habilidades

tanto individuais como coletivas. Neste caso, 15% concordam totalmente, 42% mais concordam que discordam, 20% não concordam nem discordam, 14% mais discordam que concordam e 9% discordam totalmente. Portanto, mais da metade, 57%, está mais a favor da aplicação deste fator facilitador, do que 23% que apresentam maior discordância.

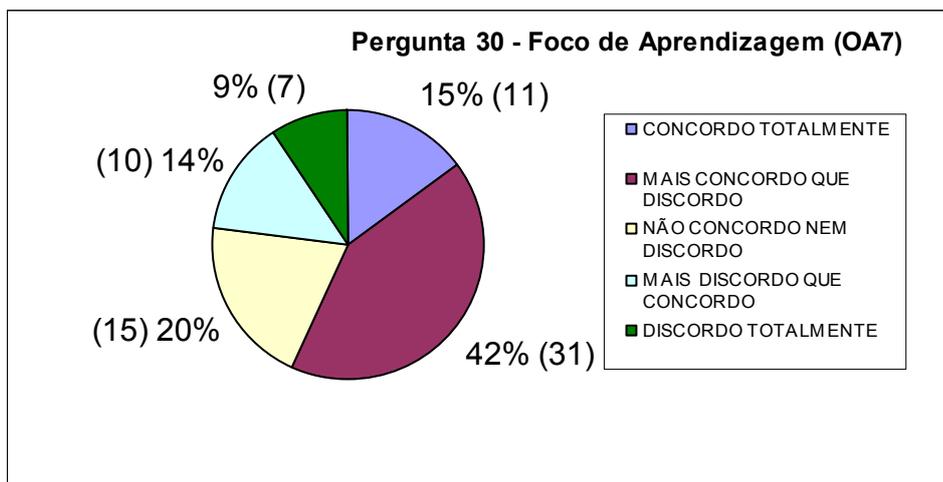


Gráfico 63: Pergunta 30 – Foco de Aprendizagem (OA7).

Fonte: Dados da Pesquisa.

4) Resumo da análise

Segue quadro resumo das análises estatísticas realizadas por cada grupo, através de uma síntese do somatório dos resultados percentuais das alternativas de resposta, por meio da categorização dos resultados em nível de maior concordância, nem concordância nem discordância, maior discordância e não se aplica.

GRUPO II						
TODAS AS FASES						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF9	15	76%	8%	16%	0%	100%
FF10	16	61%	31%	8%	0%	100%
OA7 (individual e coletivo)	25	65%	14%	21%	0%	100%

Quadro 29: Somatório da síntese dos percentuais de resposta em todas as fases - Grupo II.

Fonte: Dados da Pesquisa.

GRUPO III						
TODAS AS FASES						
Fatores Facilitadores (FF) e Orientações de Aprendizagem (OA)	Pergunta	Maior concordância	Não concordância nem discordância	Maior discordância	Não se aplica	Total
FF9 (Integração <i>Trainee</i> x Tutor)	18	65%	9%	25%	1%	100%
FF9 (Delegação de Tarefas)	19	55%	24%	21%	0%	100%
FF9 (Integração entre <i>Trainee</i> x Tutor x Equipe)	20	52%	22%	26%	0%	100%
FF10 (Informações Gerais)	21	79%	8%	12%	1%	100%
FF10 (Visão Sistêmica)	22	83%	9%	7%	1%	100%
OA7 (Individual e Coletivo)	30	57%	20%	23%	0%	100%

Quadro 30: Somatório da síntese dos percentuais de resposta em todas as fases - Grupo III.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na análise de conteúdo das entrevistas aplicadas, confrontadas com a análise quantitativa das alternativas de respostas dos questionários, chegou-se aos seguintes resultados:

Quanto ao fator facilitador envolvimento das lideranças, os três grupos concordaram com a idéia de que o programa estipulou uma liderança para o seu acompanhamento, mas, em alguns casos, essa liderança não foi eficiente. Alguns tutores não executaram, nem se empenharam em contribuir para a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento, devido a um clima de rivalidade entre os antigos e novos profissionais. A companhia passou muito tempo sem realizar concurso público, ocasionando um choque cultural, entre *trainees* e profissionais antigos, pelo fato de os *trainees* possuírem um ritmo diferenciado de trabalho, tendo a grande maioria conhecimento de mercado, confrontados com profissionais antigos na companhia, que possuíam muito conhecimento da organização e experiência. No entanto, essa dificuldade foi mais evidente nas primeiras turmas, pois, ao longo do tempo, houve uma quebra de resistências. Como cita um *trainee* entrevistado:

Nós sentimos que aqueles *trainees* que tiveram a felicidade de ter um tutor preocupado com o aprendizado deles, tiveram um avanço muito mais rápido e melhores oportunidades, do que aqueles que não tiveram bons líderes (ENTREVISTADO – GRUPO III, 2007).

Apesar da existência de dificuldades, o grupo III valorizou a idéia da companhia no estabelecimento de pessoas, com a responsabilidade de exercerem o papel de gestores do programa.

Quanto à perspectiva sistêmica, os três grupos concordaram com a aplicação deste fator, devido aos treinamentos ofertados, que contemplavam informações sobre a Cagece e foram reforçados pelas visitas técnicas. No entanto, os grupos afirmaram que a perspectiva sistêmica poderia ter sido mais predominante, se, no período de estágio, os *trainees* tivessem acesso a outras áreas da organização e não somente às em que estavam lotados.

Quanto ao foco de aprendizagem, os grupos concordaram com a predominância de ambos, tanto o desenvolvimento das habilidades individuais, quanto coletivas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, este capítulo apresenta a análise dos objetivos propostos no início do trabalho, com os resultados obtidos ao seu final e os pressupostos do projeto de pesquisa, fazendo alusão à pergunta orientadora, finalizando com a apresentação das sugestões para novas pesquisas.

6.1 Quanto aos objetivos e pressupostos propostos

Este trabalho objetivou investigar de que modo o Programa *Trainee* contribuiu para a constituição de um ambiente de aprendizagem na organização. Para tanto, a pesquisa foi aplicada na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, através do seu Programa *Trainee*.

Apresentou-se como primeiro objetivo específico analisar as estratégias de aquisição de conhecimentos utilizadas no Programa *Trainee*. Atendeu-se a esse objetivo específico mediante aplicação do roteiro de entrevista com a diretoria e gerência de Recursos Humanos - Apêndice D, a realização do questionário nº 1, com os Tutores, membros do Comitê Executivo e da Comissão de Gestão e Avaliação do Programa *Trainee* - Apêndice B e o questionário nº 2 com os *Trainees* - Apêndice C e, por fim, a aplicação de uma entrevista semi-estruturada com uma pequena amostra dos grupos II e III de pesquisa – Apêndice E, cujos dados foram apresentados e analisados no subitem 5.2, do capítulo 5 das Contribuições do Programa *Trainee* para a Aprendizagem Organizacional da CAGECE.

Na ótica dos grupos pesquisados, a organização utilizou-se de todos os fatores facilitadores nesta fase de aquisição, conforme recorte das entrevistas realizadas exposto na análise dos dados, no item 5.2 e dos resultados dos questionários demonstrados nos gráficos, no entanto, alguns fatores apresentaram-se mais enfáticos do que outros.

Portanto, ressaltou-se a investigação imperativa, pelo fato de a CAGECE ter se preocupado em proporcionar um treinamento de qualidade para o novo profissional que estava ingressando na companhia, de forma a adaptá-lo à organização, ao seu mercado de atuação, proporcionando, dessa forma, o seu desenvolvimento para que viesse a dar o resultado esperado. E sendo a CAGECE uma empresa sociedade de economia mista e praticamente monopólio no setor de saneamento no estado, possui relacionamentos com os atores sociais da

empresa pública, diferentemente da empresa privada, reforçando a importância da visão do mercado e das relações institucionais, fornecida através dos cursos proporcionados, dentre outras ações. E a Curiosidade Organizacional, devido à natureza do programa, de proporcionar o ingresso de novos profissionais, a maioria recém-formados, com ânsia de aprendizado e conhecimento, e alguns detentores de conhecimento de mercado, cheios de criatividade, somados à busca da companhia por renovação e incentivados pelo programa devido à exigência da realização de planos de melhoria para que houvesse aprovação e definitiva contratação, proporcionando a criação de um ambiente aberto a idéias novas e ao aprendizado.

Apesar da resistência de alguns colaboradores antigos da companhia, devido ao receio da perda de poder, como citado pela diretoria, tal motivo não foi impedimento para a expansão da curiosidade organizacional, por causa do forte apoio estabelecido pela direção e também pela quantidade de *trainees* que a empresa foi contratando periodicamente, fortalecendo assim a quebra das resistências, causando um impacto direto no realinhamento da cultura organizacional.

Em relação aos outros fatores facilitadores, a defasagem do desempenho e a preocupação com medição, percebeu-se que a companhia buscou proporcionar um conhecimento sobre o desempenho esperado e o realizado, bem como utilizar instrumento de avaliação e de redução desta defasagem. No entanto, tiveram algumas dificuldades em testificar a eficácia destas avaliações, bem como faltou uma avaliação do programa como um todo, pois esta ficou mais a nível do desempenho individual dos *trainees*.

Quanto às orientações de aprendizagem, a companhia privilegiou a fonte de conhecimento interno, pois havia uma busca em proporcionar geração de conhecimento na própria organização, por ser a CAGECE uma empresa que trabalha em um ramo bem específico, o setor de saneamento, sem praticamente nenhuma concorrência, e pessoas dentro da companhia que possuem muito conhecimento tácito, sendo necessário torná-lo explícito, então o programa de treinamento buscou privilegiar e ressaltar o conhecimento interno, ao invés de buscar em fontes externas. No caso do foco no conteúdo/processo, prevaleceu, na visão da diretoria, o foco no processo, devido à natureza do produto e serviço prestado que demanda da empresa uma atenção maior aos processos.

Já na visão dos outros dois grupos, houve divergência de opiniões nas entrevistas; no entanto, prevaleceu na análise quantitativa, o foco maior no produto e serviço, fato este curioso, talvez pela necessidade do *trainee* do conhecimento da natureza do produto e serviço da CAGECE, pois a grande maioria não possuía experiência e conhecimento satisfatório nesta área de mercado.

Desta forma, o primeiro pressuposto: **“A aquisição de conhecimento privilegia as fontes de conhecimento internas e o foco em produtos e serviços, tendo como fatores facilitadores preponderantes a investigação imperativa e a curiosidade organizacional”**, foi atendido de forma parcial, já que, na visão do grupo I, o foco mais intenso foi na aprendizagem voltada para os processos, ao invés dos produtos e serviços, e nos grupos II e III, houve divergências de opiniões, entre o foco nos processos, e nos produtos e serviços.

O segundo objetivo específico pretendia analisar as estratégias de disseminação dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee*, para a organização. Atendeu-se a esse objetivo específico também mediante aplicação dos roteiros de entrevistas e dos questionários nº1 e nº 2.

Na ótica dos grupos pesquisados, a organização também utilizou-se de todos os fatores facilitadores nesta fase de aquisição, conforme recorte das entrevistas realizadas, exposto na análise dos dados, no item 5.3, e dos resultados dos questionários demonstrados nos gráficos; no entanto, uns foram mais enfáticos do que outros.

Portanto, ressaltou-se a educação continuada, por ser uma das grandes preocupações da companhia na implantação do programa, pois foram utilizadas várias estratégias que permitissem o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem, como exposto no capítulo 4. item 4.3.2 sobre as etapas do programa de formação, onde o *trainee* passava por um período em treinamento com aulas teóricas, onde era fornecido material sobre o conteúdo das aulas e realizadas avaliações. Também proporcionou o conhecimento das instalações e funcionamento de algumas áreas-chaves, como a estação de tratamento do Gavião, estação elevatória de esgoto, dentre outros, através do programa Conhecendo Nossa CAGECE, estágio em campo, elaboração do PID - Plano Individual de Desenvolvimento, que cooperaram para a criação de um ambiente de aprendizagem contínuo.

Em relação ao clima de abertura, houve algumas limitações da companhia, pois o tempo proporcionado ao treinamento do *trainee* foi pequeno devido à necessidade de alocação imediata, ocasionado pela carência de pessoal da organização, impedindo um maior aprendizado, influenciando diretamente na contribuição de críticas e sugestões.

Quanto à orientação de aprendizagem - reserva de conhecimento, predominaram os mecanismos formais e explícitos, ao invés dos informais e tácitos, devido à grande quantidade de avaliações a que o *trainee* era submetido e ao desenvolvimento de um plano de melhoria, bem como o programa de instrutoria interna, fazendo com que a experiência dos antigos fosse formalizada e repassada como conhecimento para os *trainees*. Todas estas ações proporcionaram o registro de maneira explícita do conhecimento.

E o modo de disseminação, percebeu-se na visão do grupo I a predominância tanto do modo formal quanto do informal, devido à existência impactante dos inter-relacionamentos no ambiente social. Os grupos II e III divergiram em suas opiniões entre o modo formal e o informal, na análise das entrevistas, no entanto, na análise dos questionários, prevaleceu o modo formal, ao invés do informal.

Portanto, o segundo pressuposto: **"A disseminação do conhecimento, através do Programa *Trainee*, privilegia a reserva de conhecimento de maneira explícita e o modo de disseminação formal, tendo como fator facilitador preponderante a educação continuada"**, foi atendido parcialmente devido à visão da diretoria com relação ao modo de disseminação do conhecimento, ter tido a predominância tanto do modo formal, quanto do informal.

O terceiro objetivo específico pretendia analisar as estratégias de utilização dos conhecimentos adquiridos no Programa *Trainee* no contexto da organização. Atendeu-se a esse objetivo específico também mediante aplicação dos roteiros de entrevista e dos questionários nº 1 e nº 2.

Na análise da ótica dos grupos pesquisados, através do somatório das opiniões expressas através dos recortes das falas dos entrevistados, exposto na análise dos dados, no item 5.4 e o somatório das respostas dos questionários demonstrados nos gráficos, realizando-se uma análise das predominâncias, percebeu-se que a organização utilizou-se de todos os

fatores facilitadores nesta fase de utilização, ressaltando-se, portanto, os defensores múltiplos, pelo fato de a organização ter estabelecido um grupo de acompanhamento do programa, como os membros do comitê executivo e da comissão de gestão e avaliação, bem como o processo de tutoria, que apesar das dificuldades existentes no início, foram ao longo do desenvolvimento do programa, sendo amenizadas, viabilizando a utilização da aprendizagem.

No caso da variedade operacional, o programa em si previa uma sistemática única, apesar de, no desenvolvimento, a CAGECE ter propiciado uma visão de diferentes formas de trabalho, devido à multiplicidade das áreas.

Quanto ao escopo de aprendizagem, predominou a melhoria ao invés da inovação dos produtos e serviços. Atualmente, a CAGECE começou a pensar em inovar, proporcionar o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados, mas, na implantação e desenvolvimento do programa, o foco foi a melhoria, e em relação ao foco na cadeia de valores, percebeu-se a utilização do conhecimento tanto para o projeto e execução quanto para a comercialização e entrega dos produtos. Apesar das divergências de opinião entre os pesquisados nas entrevistas, chegou-se a essa conclusão, devido à mudança cultural enfrentada pela companhia, de passar de uma empresa exclusivamente técnica, para obter também uma visão comercial, análise esta, confirmada através do somatório de resposta dos questionários, prevalecendo, portanto, a predominância dos dois, confirmando assim o terceiro pressuposto sugerido: **“A utilização dos conhecimentos, a partir do Programa *Trainee*, privilegia a aprendizagem incremental (melhoria dos produtos e serviços) e o investimento em aprendizagem, tanto no projeto e execução, quanto na comercialização e entrega de produtos e serviços, tendo como fator facilitador preponderante os defensores múltiplos do aprendizado.”**

E no último pressuposto sugerido, referente aos fatores facilitadores e orientações de aprendizagem que permeiam todas as fases do ciclo, através também da análise da ótica dos grupos pesquisados, o fator facilitador de maior intensidade nesta fase foi a perspectiva sistêmica, devido à metodologia do programa, de proporcionar a visão sistêmica da organização e pelo fato de alguns líderes terem demonstrado resistências na aceitação do ingresso dos *trainees* na companhia, comprometendo diretamente o envolvimento dessa liderança no acompanhamento do programa, de maneira eficaz. Portanto, o envolvimento das

lideranças foi um pouco limitado, devido às resistências dos profissionais antigos que somavam a maioria dos cargos de gestão, representando a liderança da CAGECE.

Quanto ao foco de aprendizagem, percebeu-se a predominância tanto da aprendizagem individual quanto coletiva, pois o programa, apesar de influenciar mais o aprendizado coletivo, proporcionou uma busca individual pelo desenvolvimento, reforçada pela proposta de plano de carreira através das sucessões gerenciais que acabavam destacando a aprendizagem individual em prol da coletiva, caracterizando a prevalência das duas aprendizagens.

Desta forma, o último pressuposto: **“Em todas as fases do ciclo, o foco de aprendizagem privilegia tanto a aprendizagem individual quanto coletiva, tendo como fator facilitador preponderante a perspectiva sistêmica”**, foi atendido totalmente.

Portanto, conclui-se que a organização em estudo utilizou-se de todos os fatores facilitadores, porém uns com maior intensidade do que outros, destacando-se, na visão conjunta dos três grupos, a investigação imperativa, a curiosidade organizacional, a educação continuada e os defensores múltiplos. E quanto às orientações de aprendizagem, predominaram, em concordância dos três grupos, o conhecimento interno, a reserva de conhecimento explícita, a aprendizagem incremental e o desenvolvimento de habilidades tanto individuais quanto coletivas.

6.2 Quanto à pergunta orientadora

A pergunta orientadora deste trabalho versa analisar acerca do modo como o Programa *Trainee* tem favorecido a constituição de um ambiente de aprendizagem organizacional, no contexto específico da Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, procurou-se definir, através dos fatores facilitadores e das orientações de aprendizagem, o estilo de aprendizagem da companhia favorecido pelo desenvolvimento do Programa *Trainee*. Esse modelo, por si, afirma que todas as organizações aprendem e não têm a intenção de constatar este aprendizado, pois o estudo já parte do pressuposto de que o Programa *Trainee* contribuiu para a aprendizagem da

organização, sendo constatado pela visão dos atores estratégicos da companhia, pois a maioria considerou relevante o impacto deste na aprendizagem organizacional.

Portanto, a pergunta orientadora foi respondida na definição dos fatores facilitadores mais preponderantes e das orientações de aprendizagem existentes.

Notou-se que houve tanto fatores positivos quanto negativos na implantação do programa e em sua contribuição na aprendizagem, devido às resistências e à mudança cultural estabelecida, pelo fato de a CAGECE já somar quase 18 anos sem realização de concurso; portanto, as mudanças relativas à pessoal se destinavam aos estagiários e terceiros, e, mesmo assim, em quantidade não relevante, devido à cultura da empresa de preservar o quadro de funcionários. Logo, este incremento de novos colaboradores na companhia resultou em resistências que, ao longo do tempo, foram sendo amenizadas, também beneficiadas pelo fato de as turmas terem sido contratadas de forma periódica, oxigenando a empresa em médio prazo.

Atualmente os resultados do programa são visivelmente percebidos pela quantidade de *trainees* na companhia que somam praticamente 1/3 (um terço) do seu total de colaboradores concursados, e que assumiram posições em cargos de gestão, somam-se 45% do total de contratados, posição em novembro de 2006.

6.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa

A principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito a uma análise futura da aprendizagem organizacional na companhia como um todo, podendo-se fazer um comparativo com a contribuição do programa de *trainee* neste resultado.

Outra sugestão seria a realização de um estudo voltado para a gestão do conhecimento na CAGECE, relacionando-o com a aprendizagem organizacional.

Estudo complementar pode ser desenvolvido, buscando-se a relação da constituição de um ambiente de aprendizagem na CAGECE, pela contribuição do Programa *Trainee* com o desenvolvimento do planejamento estratégico, na companhia, estudado por alguns colaboradores através da produção de trabalhos científicos.

Por fim, o presente trabalho gera novas possibilidades de estudos científicos relacionados ao tema da aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, L. A. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional**: uma experiência com o modelo da quinta disciplina. 1998. 323f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 1998.

ARGYRIS, Chris. **A boa comunicação que impede a aprendizagem**. In: Aprendizagem Organizacional. Harvard Business Review; tradução: Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational Learning**: A Theory of Action Perspective. Addison Wesley: Reading, 1978.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CABRAL, A. C. A. **Histórias de Aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. Tese de Doutorado em Administração. Belo Horizonte: UFMG, 2000, 310f.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão de literatura. In: RODRIGUES, S.; CUNHA, M. (Org.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247.

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **Manual dos Trainees**. Fortaleza: CAGECE, 2002.

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **A prática da Gestão Estratégica no Processo de Mudança Organizacional da CAGECE**. Fortaleza: CAGECE, 2002.

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **Estrutura organizacional**. Disponível em http://www.cagece.com.br/estrutura_atual.asp. Acesso em: 10 dez. 2005

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **Relatório Anual 2005**. Fortaleza: CAGECE, 2005.

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **Relatório do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF**. Fortaleza: CAGECE, 2006.

CAGECE - COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ. **Estrutura Funcional**. Disponível em <http://cliquecagece/gerências/supervisões/supervisão-de-estratégias-de-remuneração-e-benefícios>. Acesso em: 10 maio. 2007.

COSTA, A. E. F. V. **Programa *trainee***: análise de uma experiência brasileira. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: UFMG, 1994. 142 f.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Bookman, 2003.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento**. São Paulo: HSM Management., v. 4, n. 20, p. 14-17, maio/jun. 2000.

CROSSAN, Mary; LANE, Harry; WHITE, Roderick. An organizational learning framework; from intuition do institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CUNHA, Miguel. **O que é *Coaching***? Disponível em: http://dn.sapo.pt/2006/03/04/economia/o_e_o_coaching.html. Acesso em: 01 ago. 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para construção de capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14(3): 375-394, 1993.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELLINOR, L.; GERARD, G. **Diálogo**: redescobrimo o poder transformador da conversa criando e mantendo a colaboração no trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**: Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FIATES, Gabriela G.S. **Avaliação de ferramentas da internet para apoiar o desenvolvimento de organizações de aprendizagem**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 256p. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1080.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2003.

FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. In: DUTRA, Joel. S. (org). *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FULMER, Robert M.; GIBBS, Philip e KEYS, J. Bernard. **The second generation learning organizations**: new tools for sustaining competitive advantage. *Organization Dynamics*. EUA: Autumn, 1998, p. 7-19.

GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, july/august, 1993. p. 78-91.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence e FREAS, Alyssa. **Coaching, o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

HUBER, George P. **Organizational Learning** - the contributing process and the literatures. *Organizational Science*, v. 2.n.1, 1991, 88-115.

LEVIT, Barbara; MARCH, James. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340. Annual Reviews 1988.

KIM, Daniel H. **The Link Between Individual and Organizational Learning**. *Sloan Management Review*. Boston 37-50, Fall 1993.

KOLB, David. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. (org) **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso de grandes empresas**. São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATOS, J. L. A. **Aprendizagem nas (das) práticas: um estudo de caso com os Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste**. 2004. 137f. Dissertação de Mestrado em Administração. Fortaleza: Universidade de Fortaleza – UNIFOR, 2004.

MINER, A.; MEZIAS, S. Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. **Organizational Science**, Jan.-Feb., v. 7, n. 1, pp. 88-99, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, C. A. A. **Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural – em busca de conexões**. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, 1997. 152f.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES JÚNIOR, Idalberto. J. **Contribuição do contrato de gestão em instituições financeiras para o processo de aprendizagem organizacional**. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003, 140f.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. R. **Início de carreira organizacional: um estudo de programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996. 303f.

PIAGET, Jean. **Aprendizagem e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Freire Bastos, 1979.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RITTER, R. **Organizational learning**. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_learning. Acesso em: 23 mai. 2007.

RITTNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G.(Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD**. 3. ed. Atualizada e Ampliada. São Paulo: Person Education do Brasil, 1999. cap 22, p.447 – 471.

SALINAS, José, Luís. **Formação de Orientadores: um processo de aprendizagem organizacional aplicado numa organização financeira**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1998.

SALOMAN, C. M. Como lidar com a nova geração de administradores – os baby busters. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2, p. 78-87, mar/abr 1994.

SARSUR, A.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. S. **Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução Regina Amarante. 15 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

_____. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução OP Traduções. 16. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SHINYASHIKI, G. T. **O processo de socialização organizacional: um estudo de caso de trainees**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2000. 155 f.

SILVA, M. M. **Programa de Trainee: uma questão de “currículo”**. Rio de Janeiro: Boletim do SENAC, v. 24., n. 2., maio/ago. 1998, p. 37-45.

SMITH, Mark K. **Aprendendo em Organizações**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2001.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 218p. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

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

SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, André. **La organización que aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2002

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIGOTSKI, L.S. **Psicologia Pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

WANG, Catherine L; AHMED, Pervaiz. Aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **Revista MCB Ltda**. Volume 10. N. 1. 2003. pp 8 - 17.

WICK, Calhoun W; LÉON, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

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



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE A:

Carta de Apresentação

Fortaleza, 12 de abril de 2007

Prezada Sra. Simone Arrais,

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará oferece um programa de Mestrado Profissional em Administração (MPA), que tem como uma de suas linhas de pesquisa a Gestão de Recursos Humanos. Um pré-requisito essencial para a sustentação de um programa de mestrado é qualidade das pesquisas feitas por seus professores e alunos. A viabilização dessas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial, não é possível termos uma perspectiva pragmática do mundo dos negócios e da competitividade das empresas locais, em termos de sua inserção regional e global.

Desse modo, solicitamos sua assistência na viabilização do acesso da aluna Jamile Maia Braide que, conforme previamente acordado, estará realizando, no período de 12/04 a 12/05 de 2007, a pesquisa de sua dissertação de mestrado, intitulada: **Contribuições do Programa *Trainee* para a Aprendizagem Organizacional: Um estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE** sob a minha orientação. Como parte do processo de coleta de dados, o trabalho proposto requer a presença da mestranda na empresa em horários a serem previamente negociados, bem como a permissão de acesso a pessoas e documentos relevantes para os objetivos da pesquisa. A síntese resultante deste estudo, de

grande valor crítico e diagnóstico por refletir a realidade constatada e indicar possibilidades de mudanças, ficará à disposição da organização.

Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com o sigilo das informações colhidas e a natureza eminentemente acadêmica do trabalho a ser desenvolvido. Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V. S^a. assine este documento, de modo a formalizar a pesquisa. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar nos telefones fornecidos abaixo, caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos a atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

Coordenador do MPA-FEAAC-UFC

(cabral@ufc.br / 3366-7889 / 9909-0160)

Jamile Maia Braide

Mestranda MPA-FEAAC-UFC

(jamile@cagece.com.br / 88788706)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE B:

Questionário 1

FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

Questionário N° _____

Grupo de Pesquisa II

I – DADOS DO RESPONDENTE

1) Tempo de experiência:

Na empresa: _____ anos.

No cargo: _____ anos.

2) Sexo:

() Masculino

() Feminino

3) Maior nível de escolaridade completo:

() Ensino médio

() Ensino superior

() Pós-graduação (especificar):

4) Faixa etária:

- 18 a 24 anos 39 a 45 anos acima de 60 anos
 25 a 31 anos 46 a 52 anos
 32 a 38 anos 53 a 59 anos

5) Cargo: _____ Função: _____

II – FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Nas questões a seguir, tomando por referência o **Programa Trainee** da empresa, considere cada afirmação individualmente e marque um “X” na opção que melhor expressa sua avaliação, conforme a escala abaixo:

- Concordo totalmente
 Mais concordo que discordo
 Não concordo nem discordo (indiferente)
 Mais discordo que concordo
 Discordo totalmente
 Não se aplica (quando você não tiver conhecimento/ opinião sobre o assunto)

<u>A F I R M A C Ō E S</u> O Programa Trainee...	CONCORDO TOTALMENTE	MAIS CONCORDO QUE DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	MAIS DISCORDO QUE CONCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	NÃO SE APLICA
6) proporcionou uma visão geral da empresa, do seu ramo de atividade, de seu mercado e de suas relações com o governo, fornecedores e sociedade.						
7) ... forneceu instrumento de medição entre o desempenho desejado e o desempenho real (alcançado).						
8) ... avaliou a defasagem do desempenho e utilizou-se de métodos e critérios, para diminuir ou anular esta defasagem.						

<u>A F I R M A Ç Õ E S</u> O Programa Trainee...	CON- CORDO TOTAL- MENTE	MAIS CON- CORDO QUE DISCORDO	NÃO CON- CORDO NEM DIS- CORDO	MAIS DIS- CORDO QUE CON- CORDO	DISCORDO TOTAL- MENTE	NÃO SE APLICA
9) ... utilizou-se de ferramentas de medição para avaliar o desempenho do programa.						
10) ... incentivou os participantes a desenvolver experiências, a inovar, a buscar novas formas de trabalho e tratou com tolerância os erros provocados pela inovação.						
11) ... propiciou acesso às informações da organização, de maneira que as pessoas pudessem fazer suas próprias observações, e os erros, problemas e lições foram compartilhados e não escondidos.						
12) ... proporcionou aos participantes, instrumento e incentivo para que busquem oportunidade de aprendizado.						
13) ... proporcionou várias formas de alcance dos objetivos do trabalho, através de uma variedade de métodos, procedimentos e sistemas de operações da organização.						
14) ... determinou pessoas para o acompanhamento e incentivo ao aprendizado.						
15) ... viabilizou a efetiva delegação de tarefas e atividades relevantes, significativas e de adequada complexidade.						
16) ... forneceu informações gerais sobre a política de saneamento, dos sistemas operacionais, de novas tecnologias, de obras e de, equipamentos da empresa.						
17) ... privilegiou a geração interna de novos conhecimentos, ao invés de buscar inspiração em idéias externas.						
18) ... privilegiou a aquisição de conhecimento desenvolvido externamente, em oposição ao desenvolvimento interno de conhecimento.						

<u>A F I R M A Ç Õ E S</u> O Programa <i>Trainee...</i>	CONCORDO TOTALMENTE	MAIS CONCORDO QUE DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	MAIS DISCORDO QUE CONCORDO	DISCORDO TOTALMENTE	NÃO SE APLICA
19) ... preocupou-se em acumular conhecimento sobre resultados de produtos/serviços, ao invés de resultados sobre processos subjacentes a produtos/ serviços.						
20) ... privilegiou, em relação ao conhecimento adquirido ou gerado, a preocupação com os resultados advindos de produtos/serviços, ao invés de priorizar os processos utilizados no desenvolvimento e entrega destes.						
21) ... privilegiou, em relação à reserva do conhecimento, mecanismos formais e explícitos, ao invés de mecanismos informais e tácitos.						
22) ... privilegiou, na disseminação do conhecimento gerado, o modo formal, através de procedimentos escritos, ao invés do modo informal, através de diálogos e inter-relacionamentos no ambiente social.						
23) ... privilegiou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, a aprendizagem incremental (melhoria de produtos/serviços), no lugar da aprendizagem transformativa (inovações de produtos/serviços).						
24) ... enfatizou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, tanto a comercialização e entrega dos produtos/serviços quanto o projeto e execução de produtos/ serviços.						
25) ... deu ênfase ao desenvolvimento das habilidades tanto individuais como coletivas.						



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE C:

Questionário 2

FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

Questionário N° _____

Grupo de Pesquisa III

I – DADOS DO RESPONDENTE

1) Tempo de experiência:

Na empresa: _____ anos.

No cargo: _____ anos.

2) Sexo:

() Masculino

() Feminino

3) Maior nível de escolaridade completo:

() Ensino médio

() Ensino superior

() Pós-graduação (especificar):

4) Faixa etária:

- () 18 a 24 anos () 39 a 45 anos () acima de 60 anos
- () 25 a 31 anos () 46 a 52 anos
- () 32 a 38 anos () 53 a 59 anos

5) Cargo: _____ Função: _____

II – FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Nas questões a seguir, tomando por referência o **Programa Trainee** da empresa, considere cada afirmação individualmente e marque um “X” na opção que melhor expressa sua avaliação, conforme a escala abaixo:

- () Concordo totalmente
- () Mais concordo que discordo
- () Não concordo nem discordo (indiferente)
- () Mais discordo que concordo
- () Discordo totalmente
- () Não se aplica (quando você não tiver conhecimento/ opinião sobre o assunto)

<u>A F I R M A Ç Õ E S</u> O Programa Trainee...	CON- CORDO TOTAL- MENTE	MAIS CON- CORDO QUE DISCORDO	NÃO CON- CORDO NEM DIS- CORDO	MAIS DIS- CORDO QUE CON- CORDO	DISCORDO TOTAL- MENTE	NÃO SE APLICA
6) ... proporcionou uma visão geral da empresa, do seu ramo de atividade, de seu mercado e de suas relações com o governo, fornecedores e sociedade.						
7) ... utilizou-se de ferramentas de medição para avaliar meu desempenho.						
8) ... possibilitou minha análise sobre meu desempenho e o desejado pela empresa.						

A F I R M A Ç Õ E S O Programa <i>Trainee</i>...	CON- CORDO TOTAL- MENTE	MAIS CON- CORDO QUE DISCORDO	NÃO CON- CORDO NEM DIS- CORDO	MAIS DIS- CORDO QUE CON- CORDO	DISCORDO TOTAL- MENTE	NÃO SE APLICA
9) ... disponibilizou ferramentas para suprir meus <i>gaps</i> de desempenho (diferença entre o desempenho desejado e o alcançado).						
10) ... forneceu oportunidade para o desenvolvimento de novas experiências, à busca e criação de novas formas de trabalho.						
11) ... forneceu abertura para a expressão de críticas e sugestões.						
12) ... proporcionou-me a oportunidade de conhecer a empresa: sua missão, valores, visão de futuro, objetivos, metas e políticas.						
13) ... possibilitou desenvolvimento individual através de atividades pedagógicas integradas a práticas profissionais.						
14) ... proporcionou um ambiente adequado à aprendizagem e incentivou a busca de oportunidade de aprendizado.						
15) ... propiciou boa disposição da equipe e a criação de vínculos de aprendizado com outros <i>trainees</i> .						
16) ... proporcionou várias formas de consecução dos objetivos do trabalho, por meio de uma variedade de procedimentos, métodos e sistemas de operações da empresa.						
17) ... disponibilizou, juntamente com a liderança envolvida, pessoas que agiram como defensores do aprendizado no programa, colaborando para que fosse utilizado.						
18) ... propiciou a comunicação e integração com meu tutor, incentivando a aprendizagem e a criatividade.						

<u>A F I R M A Ç Õ E S</u> O Programa <i>Trainee</i>...	CON- CORDO TOTAL- MENTE	MAIS CON- CORDO QUE DISCORDO	NÃO CON- CORDO NEM DIS- CORDO	MAIS DIS- CORDO QUE CON- CORDO	DISCORDO TOTAL- MENTE	NÃO SE APLICA
19) ... viabilizou a efetiva delegação de tarefas e atividades relevantes, significativas e de adequada complexidade.						
20) forneceu, por meio de seu modelo de gestão, um ambiente de integração entre <i>trainees</i> , tutores e gestores.						
21) ... forneceu informações gerais sobre a política de saneamento, dos sistemas operacionais, de novas tecnologias, de obras e de, equipamentos da empresa.						
22) ... proporcionou uma visão sistêmica da empresa e de seu modelo de gestão e planejamento estratégico.						
23) ... privilegiou a geração interna de novos conhecimentos, ao invés de buscar inspiração em idéias externas.						
24) ... preocupou-se em acumular conhecimento sobre resultados de produtos/serviços, ao invés de resultados sobre processos subjacentes a produtos/serviços.						
25) ... privilegiou, em relação ao conhecimento adquirido ou gerado, a preocupação com os resultados, advindos de produtos/serviços, ao invés de priorizar os processos utilizados no desenvolvimento e entrega destes.						
26) ... privilegiou, em relação à reserva de conhecimento, mecanismos formais e explícitos, ao invés de mecanismos informais e tácitos.						
27) ... privilegiou, na disseminação do conhecimento gerado, o modo formal, através de procedimentos escritos, ao invés do modo informal, através de diálogos e inter-relacionamentos no ambiente social.						

<u>A F I R M A C Õ E S</u> O Programa <i>Trainee</i>...	CON- CORDO TOTAL- MENTE	MAIS CON- CORDO QUE DISCORDO	NÃO CON- CORDO NEM DIS- CORDO	MAIS DIS- CORDO QUE CON- CORDO	DISCORDO TOTAL- MENTE	NÃO SE APLICA
28) ... privilegiou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, a aprendizagem incremental (melhoria de produtos/serviços), no lugar da aprendizagem transformativa (inovações de produtos/serviços)						
29) ... enfatizou, na utilização do conhecimento advindo do programa por parte da empresa, tanto a comercialização e entrega dos produtos/serviços quanto o projeto e execução de produtos/ serviços.						
30) ... deu ênfase ao desenvolvimento das habilidades tanto individuais como coletivas.						



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE D:

Roteiro de Entrevista

FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Entrevista N° _____

Grupo de Pesquisa I

I – DADOS DO RESPONDENTE

1) Tempo de experiência:

Na empresa: _____ anos.

No cargo: _____ anos.

2) Sexo:

() Masculino

() Feminino

3) Maior nível de escolaridade completo:

() Ensino médio

() Ensino superior

() Pós-graduação (especificar):

4) **Faixa etária:**

- 18 a 24 anos 39 a 45 anos acima de 60 anos
 25 a 31 anos 46 a 52 anos
 32 a 38 anos 53 a 59 anos

5) **Cargo:** _____ **Função:** _____

II – APRENDIZAGEM NA CAGECE

6) Na sua visão, quais os principais mecanismos de aprendizagem na CAGECE?

7) Como você classificaria a relevância do Programa *Trainee* como mecanismo de aprendizagem para a CAGECE?

- Muito relevante Pouco relevante
 Relevante Irrelevante

8) Na sua opinião, de que modo o programa *trainee* contribuiu para ...

a) ... o realinhamento da cultura organizacional?

b) ... a sucessão gerencial?

c) ... a disseminação de um ambiente de aprendizagem para a empresa como um todo?

9) Como a CAGECE lidou com ...

a) ... questões políticas relativas ao programa *trainee*, tais como o receio da perda de poder e a percepção de desvalorização de antigos empregados?

b) ... a questão da retenção de talentos dos *trainees* formados pelo programa?

- c) ... a dicotomia entre a necessidade de alocação imediata dos *trainees* em cargos/áreas específicas, em função da carência de pessoal da empresa, e a necessidade de oferecer ao *trainee* uma oportunidade de conhecer a empresa como um todo?
- d) ... com a dificuldade de avaliação sistemática do programa *trainee* em função da rotatividade das pessoas dos comitês e da comissão do programa?

III – FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

- 10) O Programa *Trainee* forneceu aos participantes **uma visão do mercado** em que a empresa está inserida, suas **relações com o governo, fornecedores e sociedade**?
- 11) O Programa *Trainee* propiciou acesso **às informações da organização**, de maneira que as pessoas pudessem fazer suas próprias observações, proporcionando a **visão sistêmica** da organização?
- 12) O Programa *Trainee* incentivou seus participantes **a inovar e a buscar novas formas de trabalho**? Como a organização **reage a eventuais erros/insucessos** decorrentes de tentativas de inovação? Os erros, problemas e lições foram **compartilhados e não escondidos**?
- 13) O Programa *Trainee* proporcionou aos participantes **instrumentos e incentivos** para que **busquem oportunidade de aprendizado**?
- 14) O Programa *Trainee* proporcionou várias **formas de alcance de objetivos**, por meio de uma **variedade de métodos, procedimentos e sistemas de operações da organização**?
- 15) O Programa *Trainee* forneceu **instrumento de medição entre o desempenho desejado e o desempenho real (alcançado) dos participantes**? E utilizou **instrumentos para diminuir esta defasagem**?

- 16) O Programa *Trainee* deu preferência à utilização de **conhecimentos internos, desenvolvidos pela própria organização** ou a **conhecimentos externos, adquiridos através de *benchmarking***?
- 17) O **foco de aprendizagem** do Programa *Trainee* estava no **conteúdo do produto** desenvolvido pela organização ou **nos processos empregados** por ela?
- 18) A **utilização do conhecimento** na organização advinda do Programa *Trainee* preferiu a **aprendizagem incremental**, dirigida para a **melhoria dos produtos ou serviços**, ou **aprendizagem transformativa**, voltada para **inovações de produtos e serviços**?
- 19) Na CAGECE, a **utilização do conhecimento** advindo do Programa *Trainee* **priorizou o projeto e execução dos produtos e/ou serviços ou a comercialização e entrega** destes?
- 20) O Programa *Trainee* propiciou e estimulou mais intensamente a **reserva de conhecimento de maneira particular - tácito** ou de **domínio público - explícito**?
- 21) O Programa *Trainee* incentivou a **criação de um ambiente de aprendizagem** através do modo de **disseminação formal ou informal**, isto é, através de **procedimentos formalizados por escrito**, ou **informal, através de diálogos, inter-relacionamento no ambiente social**?
- 22) O Programa *Trainee* deu mais ênfase ao desenvolvimento de **habilidades individuais** ou **coletivas**?
- 23) O Programa *Trainee* **estabeleceu pessoas para o acompanhamento e incentivo ao aprendizado**? No Programa *Trainee*, a **liderança estimulou o aprendizado dos colaboradores**, desenvolvendo conhecimentos, bem como **se engajando em sua disseminação e utilização**?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APÊNDICE E

Roteiro de Entrevista

FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL

Entrevista N° _____

Grupo de Pesquisa II e III

I – DADOS DO RESPONDENTE

1) Tempo de experiência:

Na empresa: _____ anos.

No cargo: _____ anos.

2) Sexo:

() Masculino

() Feminino

3) Maior nível de escolaridade completo:

() Ensino médio

() Ensino superior

() Pós-graduação (especificar):

4) Faixa etária:

- 18 a 24 anos 39 a 45 anos acima de 60 anos
 25 a 31 anos 46 a 52 anos
 32 a 38 anos 53 a 59 anos

5) Cargo: _____ Função: _____

II – FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM

- 06) O Programa *Trainee* forneceu aos participantes **uma visão do mercado** em que a empresa está inserida, suas **relações com o governo, fornecedores e sociedade**?
- 07) O Programa *Trainee* propiciou acesso **às informações da organização**, de maneira que as pessoas pudessem fazer suas próprias observações? Proporcionando a **visão sistêmica** da organização?
- 08) O Programa *Trainee* incentivou seus participantes **a inovar e a buscar novas formas de trabalho**? Como a organização **reage a eventuais erros/insucessos** decorrentes de tentativas de inovação? Os erros, problemas e lições foram **compartilhados e não escondidos**?
- 09) O Programa *Trainee* proporcionou aos participantes **instrumentos e incentivos** para que **busquem oportunidade de aprendizado**?
- 10) O Programa *Trainee* proporcionou várias **formas de alcance de objetivos**, por meio de uma **variedade de métodos, procedimentos e sistemas de operações da organização**?
- 11) O Programa *Trainee* forneceu **instrumento de medição entre o desempenho desejado e o desempenho real (alcançado) dos participantes**? E utilizou **instrumentos para diminuir esta defasagem**?

- 12) O Programa *Trainee* deu preferência à utilização de **conhecimentos internos, desenvolvidos pela própria organização** ou a **conhecimentos externos, adquiridos através de benchmarking**?
- 13) O **foco de aprendizagem** do Programa *Trainee* estava no **conteúdo do produto** desenvolvido pela organização ou **nos processos empregados** por ela?
- 14) A **utilização do conhecimento** na organização, advinda do Programa *Trainee*, preferiu a **aprendizagem incremental**, dirigida para a **melhoria dos produtos ou serviços**, ou **aprendizagem transformativa**, voltada para **inovações de produtos e serviços**?
- 15) Na Cagece, a **utilização do conhecimento**, advindo do Programa *Trainee*, **priorizou o projeto e execução dos produtos e/ou serviços ou a comercialização e entrega** destes?
- 16) O Programa *Trainee* propiciou e estimulou mais intensamente a **reserva de conhecimento de maneira particular - tácito** ou de **domínio público - explícito**?
- 17) O Programa *Trainee* incentivou a **criação de um ambiente de aprendizagem** através do modo de **disseminação formal ou informal**, isto é, através de **procedimentos formalizados por escritos, ou informal, através de diálogos, inter-relacionamento no ambiente social**?
- 18) O Programa *Trainee* deu mais ênfase ao desenvolvimento de **habilidades individuais** ou **coletivas**?
- 19) O Programa *Trainee* **estabeleceu pessoas para o acompanhamento e incentivo ao aprendizado**? No Programa *Trainee*, a **liderança estimulou o aprendizado dos colaboradores**, desenvolvendo conhecimentos, bem como se **engajando em sua disseminação e utilização**?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANEXO

Caro colaborador,

Este questionário é parte do projeto de pesquisa sobre “As contribuições do Programa de *Trainee* para o processo de aprendizagem organizacional: um estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE”, conduzido no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração com concentração em Recursos Humanos, da Universidade Federal do Ceará.

Esclarecemos que a sua identificação não é necessária porque as análises se basearão no agregado das respostas de todos os questionários aplicados e não em respostas individuais. Adicionalmente, informamos, ainda que, as informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa terão utilização exclusivamente acadêmica.

Assim sendo, solicitamos o máximo de atenção às perguntas e fidedignidade das respostas, que devem estar fundamentadas nas ocorrências e práticas verificadas na empresa. Deste cuidado e atenção, depende a qualidade deste estudo, que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas brasileiras de RH.

Atenciosamente,

Jamile Maia Braide

Mestranda



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JAMILE MAIA BRAIDE

AS CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA *TRAINEE* PARA O PROCESSO DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA COMPANHIA DE
ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ.

FORTALEZA

2007

Braide, Jamile Maia.

As contribuições do Programa *Trainee* para o processo de Aprendizagem Organizacional: Um estudo de caso na Companhia de Água e Esgoto do Ceará. Fortaleza, 2005.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Aprendizagem organizacional 2. Gestão do conhecimento 3. Programas *trainees* 4. Processo de *coaching*. I. Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. II. Título

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](#)