

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA
PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Érica Carvalho Gonçalves

**Belo Horizonte
2005**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Érica Carvalho Gonçalves

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA
PARA AS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

**Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Administração da PUC Minas – FDC
Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

**Belo Horizonte
2005**

GONÇALVES, Érica. Educação corporativa como fonte de vantagem competitiva para as organizações de pequeno e médio porte / Érica Carvalho Gonçalves. – Belo Horizonte, 2005

p. il.

Dissertação (Mestrado – Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Fundação Dom Cabral.

Orientador: Sandro Márcio da Silva

1. Recursos humanos. 2. Educação. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Vantagem competitiva. 5. Competência. I. Silva Sandro Márcio da. II. Título..

CDU: 658.3

Érica Carvalho Gonçalves

Educação corporativa como fonte de vantagem competitiva para as organizações de pequeno e médio porte.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas – FDC Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Belo Horizonte, 2005.

Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva (Orientador) – PUC Minas

*Ao meu marido, Paulo, pela
compreensão e apoio, e aos meus, filhos Pedro, André
e Juliana, que tantas vezes me ensinam lições de vida.*

AGRADECIMENTOS

Durante a jornada do mestrado e quando da preparação deste trabalho, tive a oportunidade de conviver e aprender com muitas pessoas.

Registro aqui meus agradecimentos a todos aqueles que contribuíram, cada um a seu modo, para a concretização deste projeto.

Agradeço a meu orientador, Prof. Sandro Márcio, pelos ensinamentos e pelo bem-humorado incentivo à busca do aprimoramento.

Aos colegas e professores do mestrado, pelos momentos de enriquecedora convivência.

Àqueles que participaram do projeto de pesquisa, pelo compartilhamento de conhecimentos.

Aos meus pais, exemplos de determinação e competência, dos quais tanto me orgulho.
Aos meus irmãos e à minha irmã, sempre presentes.

Uma palavra especial de gratidão aos meus filhos, Pedro, André e Juliana, pela paciência diante de tantos momentos de ausência, e ao meu marido, Paulo, com carinho eu agradeço, pois sem o seu apoio eu não teria conseguido.

RESUMO

Este trabalho tem como proposta avaliar a aderência e a relevância de um sistema de Educação Corporativa desenvolvido e adaptado às características de uma empresa de médio porte. Com base em estudo de caso desenvolvido em uma indústria de embalagens flexíveis de Belo Horizonte, procurou-se investigar o papel da Educação Corporativa na construção e manutenção de vantagens competitivas para a organização. O desenvolvimento de uma linha de raciocínio entre conhecimento, competência e competitividade permitiu investigar as competências críticas da organização e identificar a relação existente entre as ações e programas da Educação Corporativa e as vantagens competitivas percebidas. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, que utilizou como instrumentos a entrevista, o *workshop*, o depoimento, a análise de documentos e a observação direta e participativa. O exame dos dados permitiu concluir que determinadas ações de Educação Corporativa podem gerar vantagens competitivas para as organizações que as utilizam.

Palavras-chave: Educação Corporativa, Competência, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This paper is aimed at evaluating the adherence and the relevance of a Corporative Education system developed and adapted to the characteristics of a small-scale company. Based on a study of a case developed in a flexible packages company from Belo Horizonte, the role of the Corporative Education in the construction and maintenance of the competitive advantages of the organization has development of a thought line through knowledge, competence and competitiveness allowed the investigation of the critical competences of the institution and also the identification of the relation there is between the actions and the programs of the Corporative been investigated. The Education and the competitive advantages perceived. The data were obtained by quantitative and qualitative research which has used the interview, the workshop, the testimony, the analysis of documents and the direct and participating observation. The examination of the data drew to the conclusion that some actions of Corporative Education can generate competitive advantages for the companies that are using them.

Key-words: Corporative Education, Competence, Competitive Advantages.

ABREVIATURAS

ANFAVEA – Associação Nacional de Fabricantes Veículos Automotores

BOPP – Polipropileno biorientado

EC – Educação Corporativa

ENANPAD: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBAP – Instituto Brasileiro de Pesquisa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INDI – Instituto Nacional de Desenvolvimento Industrial

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

MID – Maxi Indicadores de Desempenho

PEAD – Polietileno de alta densidade

PEBD – Polietileno de baixa densidade

PELBD – Polietileno linear de baixa densidade

PET – Poliéster

PIB – Produto Interno Bruto

PP – Polipropileno

PVC – Policloreto de Vinila

PU – Poliuretano

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SICNS – Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana

SIMPLAST – Sindicato das Indústrias de Embalagens Plásticas Flexíveis de Minas Gerais

TR – Taxa Referencial

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

T1 – Primeiro Trimestre

UC – Universidade Corporativa

VPE – Valor da Produção por Empregado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS	12
2.1 Justificativa da pesquisa	17
2.2 Objetivos do estudo	19
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
3.1 O contexto atual e a busca pela competitividade	20
3.1.1 A busca pelo sucesso em ambiente competitivo	21
3.1.2 Vantagem competitiva sustentável	25
3.1.3 Estratégias competitivas	27
3.2 As competências da organização e o seu papel na sustentação das vantagens competitivas	34
3.2.1 Compreendendo melhor o conceito de competência	35
3.2.2. Competências organizacionais	37
3.2.3 Competências individuais	41
3.3 Gestão do conhecimento e a reconfiguração das competências organizacionais	46
3.3.1 A gestão do conhecimento alicerçando as competências organizacionais	46
3.3.2 O papel estratégico do RH na gestão do conhecimento	60
3.4 Aprendizagem corporativa	63
3.4.1 A aprendizagem organizacional	63
3.4.1.1 Aprendizagem individual	65
3.4.1.2 Aprendizagem em grupo	68
3.4.1.3 Aprendizagem em nível organizacional	69
3.4.2 Educação Corporativa como uma nova configuração para o treinamento & desenvolvimento	71
3.4.3 Apresentação das Universidades Corporativas como novo paradigma para o desenvolvimento profissional	78

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92
4.1 Caracterização da pesquisa	92
4.2 Procedimentos de coleta e detalhamento da amostra	95
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	106
5.1 Desempenho e comportamento competitivo da indústria de material plástico – contexto e potencial do setor Apresentação da empresa	106
5.2 Apresentação da organização pesquisada	121
5.2.1 Histórico da empresa	121
5.2.2 Missão e política de qualidade	123
5.2.3 Estrutura organizacional	124
5.2.4 Produtos e mercado	124
5.2.5 Estratégia organizacional	126
5.2.6 Planejamento estratégico de <i>marketing</i>	128
5.2.7 Política de gestão de pessoas	129
5.2.8 Política de criatividade e inovação	131
5.3 Apresentação dos dados	132
5.3.1 Entrevista com a diretoria	132
5.3.2 Entrevista com a gerência	134
5.3.3 Entrevista com o setor de produção	136
5.3.4 Entrevistas com representantes comerciais	137
5.3.5 Entrevistas com clientes	139
5.3.6 Entrevista com fornecedores	141
5.3.7 <i>Workshop</i>	144
5.3.8 Questionários fechados	148
5.3.9 Estudo analítico de treinamento básico para iniciantes	160
5.3.10 Estudo analítico de treinamento sobre tintas	165
5.4 Análise dos dados	168
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	184
6.1 Contribuição da Educação Corporativa na geração ou manutenção da vantagem competitiva da organização	184
6.2 Correlação entre conhecimento / competência / competitividade	185

6.3 Identificação de um ambiente propício à aprendizagem organizacional	185
6.4 Práticas de gestão com foco no conhecimento	186
6.5 Análise comparativa da Educação Corporativa em empresas de pequeno e médio porte e o modelo de Universidade Corporativa	187
6.6 Referencial teórico e metodologia	189
6.7 Contribuições do trabalho para a empresa, considerações e recomendações	190
REFERÊNCIAS	193
APÊNDICES	199
APÊNDICE A: Questionário fechado	200
APÊNDICE B: Detalhamento do <i>workshop</i>	206
ANEXOS	212
ANEXO A: Mapa de processos	213
ANEXO B: Fluxograma de processamento de pedido	215

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças no modelo produtivo e intensa competitividade entre as organizações são características básicas do mundo empresarial contemporâneo. Um fluxo acelerado de informações marca sua economia, com mudanças cada vez mais rápidas nas fronteiras de mercado.

As empresas, mais próximas umas das outras, são estimuladas a se tornarem mais flexíveis, mais dinâmicas e mais adaptáveis. E para sobreviverem são compelidas a lançar mão de novas estratégias e novos valores.

Nesse panorama, o capital intelectual surge como possível fonte de diferencial competitivo, vindo, corolariamente, a gestão de recursos humanos a assumir uma posição estratégica nas organizações. Somando um e outro item, as ações de Educação Corporativa surgem como proposta de aprendizagem organizacional capaz de criar diferenciais competitivos nas organizações.

Este estudo objetiva averiguar qual é de fato a contribuição das ações de Educação Corporativa na geração de vantagens competitivas para as empresas. Optando pelo método do estudo de caso, recolheu dados de pesquisa em empresa mineira de médio porte que desenvolveu modelo de Educação Corporativa para a gestão de sua produção. O estudo do caso, ponto central do trabalho, foi precedido de intenso levantamento conceitual na literatura específica.

2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Toda pesquisa tem suas raízes no propósito de solucionar-se um problema. Para Gil (1999), a origem da pesquisa é sempre algum tipo de indagação. O raciocínio tem seqüência em Vergara (1997), para quem um problema é uma questão não resolvida, que tanto pode ser de ordem prática como de ordem intelectual.

Gil (1991), partilhando do mesmo pensamento, afirma que o pesquisador pode formular um problema com o objetivo prático de adequar a um dado ambiente profissional a solução obtida. Esta razão de ordem prática leva à obtenção de respostas que podem subsidiar a tomada de decisões. Já os problemas determinados por razões intelectuais são trabalhados para testar teorias pré-existentes, pesquisar assuntos pouco conhecidos ou descrever um fenômeno. O autor entende que é de categoria científica o problema que envolve variáveis testáveis e passíveis de verificação empírica. Acrescenta ainda que o problema deve ser suscetível de solução e deve ser delimitado a uma dimensão viável, tomando o pesquisador o cuidado de não abordar questões muito amplas e de guardar uma estreita relação entre o assunto delimitado e os meios disponíveis para a investigação.

Triviños (1983) recomenda que o foco de pesquisa esteja vinculado ao âmbito cultural e à prática cotidiana do pesquisador, que deve abordar um tema de seu interesse acadêmico e profissional. O propositor deste projeto, como aluno de um Mestrado Profissional em Administração, convivendo com a academia e, ao mesmo tempo, participando de um ambiente corporativo, vivencia a questão da *formação profissional X educação acadêmica*, o que o instigou a investigar sobre a Educação Corporativa como forma de correlacionar estes

dois ambientes. Movido pela curiosidade intelectual, propõe-se a estudar tema incipiente e passível de muitos questionamentos.

A economia do início do século XXI convive com o surgimento de um novo paradigma organizacional, sendo que as organizações emergentes deste cenário terão como principais atributos a velocidade, a flexibilidade, a capacidade de focalização e de adaptabilidade decorrente do dinamismo do sistema.

Visando dar a compreender as mudanças nos paradigmas econômicos, Terra (1999) apresenta um quadro evolutivo das principais características das organizações da era industrial e da era do conhecimento (quadro 1).

QUADRO 1
OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO
BASEADA NO CONHECIMENTO

DESCRIÇÃO	PARADIGMA DA ERA	
	Industrial	Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários <i>versus</i> Capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerente
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação; recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes colegiadas
Gargalos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Devido, em grande parte, aos ativos tangíveis	Devido, em grande parte, aos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Fonte: Adaptado de: SVEIBY, K. E. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets, San Francisco; Berrett-Kowhler Publishers, Inc., San Francisco, apud TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2001.

Estas características, preponderantes nas novas organizações, são decorrência da necessidade de fazer face às exigências de um mercado altamente instável, flexível e, mais do que nunca, globalizado. As conquistas alcançadas pelas empresas que vivenciam este cenário altamente concorrido são alicerçadas em vantagens competitivas obtidas através de estratégias gerenciais que as diferenciam de seus concorrentes.

Acreditando que na era do conhecimento o diferencial competitivo será o capital humano e tendo como principal recurso a informação, as organizações traçam estratégias competitivas para monitorar da melhor forma possível o ativo que tem sido apontado como o mais importante: o conhecimento.

O estudo aqui proposto apresenta como problema central o papel da Educação Corporativa no processo de aprendizagem contínua em que os funcionários possam compartilhar o conhecimento e potencializar suas competências, criando vantagens competitivas para sua organização. O estudo pretende analisar também como a Educação Corporativa é desenvolvida em empresa de médio porte a partir de modelos criados para grandes organizações. Neste trabalho, serão identificadas as vantagens competitivas da organização percebidas por toda a cadeia de valor - fornecedores, colaboradores, dirigentes, representantes comerciais e clientes -, questionando-se o modelo de Educação Corporativa como fonte de obtenção dessas vantagens, através da tentativa de conexão entre conhecimento, competências organizacionais e competitividade.

Na pesquisa científica tudo se inicia com a colocação de um problema. A hipótese surge a seguir, como forma de solucioná-lo: após ser colocado o problema, iniciam-se as tentativas de se oferecerem soluções possíveis para tal problema, o que se faz por meio de

proposições. A estas proposições, todas testáveis, é que é dado o nome de hipóteses. A hipótese é uma possível verdade que o investigador confirmará através de fatos.

Marconi e Lakatos (2000) ensinam que as hipóteses estabelecem as relações existentes entre duas ou mais variáveis, podendo tais hipóteses ser explicativas, quando formuladas *post-factum*, ou preditivas, quando formuladas *ante-factum*.

Para Gil (1991, p.39) “o processo de elaboração de hipóteses é de natureza criativa”. Ao analisar a literatura referente à descoberta científica, o autor encontrou diversas fontes capazes de gerar hipóteses. São elas:

a) observação: considerada um procedimento fundamental na construção de hipóteses;

b) resultados de outras pesquisas: as hipóteses que confirmam os resultados de outras pesquisas adquirem um grau de confiabilidade maior;

c) teorias: consideradas como as fontes mais interessantes “no sentido de que proporcionam ligação clara com o conjunto mais amplo de conhecimentos das ciências”;

d) intuição: Gil (1999) questiona esta fonte para as hipóteses uma vez que fica difícil avaliar previamente a sua qualidade justamente por seu caráter intuitivo.

Nas pesquisas exploratórias, porém, não se definem hipóteses, uma vez que o próprio problema é que vai gerar, a partir de sua exploração, hipóteses para estudos futuros. Sendo

assim não cabe apresentar neste tipo de pesquisa a hipótese do problema e, sim, a questão norteadora da pesquisa, o que neste trabalho é feito a seguir.

Neste trabalho, levantou-se uma questão de pesquisa, ou pergunta norteadora. Triviños (1983) esclarece que a função da pergunta norteadora é a de orientar o investigador para o esclarecimento do problema. Esta pergunta deve ser objetiva e precisa, podendo indicar entre suas variáveis relações de covariação, associação, dependência ou casualidade, dentre outras.

A pergunta norteadora deste estudo, considerando o ambiente de aprendizagem organizacional é: “

Como as ações de Educação Corporativa podem contribuir para a geração de vantagens competitivas para as organizações?”.

Pretende-se, ao tentar responder a esta pergunta, analisar *se* as ações de Educação Corporativa são fontes geradoras de vantagens competitivas. Em caso afirmativo, *que tipo* de ações de Educação Corporativa mais contribuem para a geração de vantagens competitivas. Então procurar-se-á desenvolver uma correlação entre ações específicas e seu resultado para a empresa.

2.1 Justificativa da pesquisa

Com o aumento da competitividade entre as empresas, os executivos têm sido compelidos a encontrar maneiras de construir diferenciais competitivos que permitam o sucesso das suas organizações. O presente estudo é relevante porque aponta uma estratégia

para se alcançarem estes diferenciais competitivos: a gestão do conhecimento por meio da Educação Corporativa.

O modelo de Educação Corporativa, como apresentado na literatura, tem sido desenvolvido, em sua forma mais visível, para as necessidades de grandes empresas, não sendo utilizado, *a priori*, em empresas de pequeno e médio porte. Considerando que a realidade brasileira, segundo dados do Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de que 98% das empresas instaladas são de pequeno e médio porte, esta pesquisa pretende contribuir para o melhor entendimento das práticas de Educação Corporativa, comparando as ações de Educação Corporativa das pequenas e médias empresas com o modelo das Universidades Corporativas praticado por grandes organizações. A partir deste estudo, pretende-se apresentar um modelo prático de Educação Corporativa vivenciado em empresa de médio porte, realçando-se suas limitações e seus resultados.

A relevância da pesquisa se faz perceber na intenção do pesquisador de promover o interesse de acadêmicos e profissionais das organizações para o assunto, estimular o pensamento criativo sobre como as empresas podem desenvolver competências essenciais alicerçadas no capital intelectual, debater se importante ou não a Educação Corporativa e, em caso afirmativo, instigar a implantação deste modelo adaptado a pequenas e médias empresas.

2.2 Objetivos do estudo

a) Geral

Este estudo tem como objetivo geral avaliar a eventual contribuição da Educação Corporativa no processo de construção e sustentação de vantagens competitivas nas organizações de médio porte.

b) Específicos

São objetivos específicos:

a) investigar as vantagens competitivas da organização;

b) verificar que competências organizacionais são demandadas hoje pela organização pesquisada para a construção de vantagens competitivas;

c) verificar se as ações de Educação Corporativa empreendidas pela organização contribuem para a criação ou manutenção das vantagens competitivas;

d) analisar o sistema de Educação Corporativa em empresa de médio porte e descrever suas principais diferenças e semelhanças em relação às Universidades Corporativas de grandes organizações já consolidadas no mercado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pretende-se discutir como o conhecimento, por meio de processos de aprendizagem, transforma-se em competências que vão gerar vantagens competitivas.

CONHECIMENTO ⇒ COMPETÊNCIA ⇒ VANTAGENS COMPETITIVAS

3.1 O contexto atual e a busca pela competitividade

O tema competitividade é extremamente amplo, comportando estudos macroeconômicos e microeconômicos. Os estudos macroeconômicos analisam a eficiência global da economia e as políticas econômicas e industriais, dentre outros tópicos. Os estudos microeconômicos enfocam a competição entre empresas, setores industriais ou ramos de negócios (CONTADOR, 1996). A proposição desta seção é abordar a competitividade entre organizações, não fazendo parte dos nossos propósitos a análise macroeconômica da competitividade entre nações. Pretende-se apresentar o pensamento de diversos autores sobre a competitividade organizacional, definir o que são vantagens competitivas e apresentar as estratégias para se alcançarem estas vantagens. Partindo deste panorama teórico, será adotada a perspectiva de competitividade sustentada por competências organizacionais como embasamento conceitual para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1.1 A busca do sucesso em ambiente competitivo

Analisando-se o cenário atual, percebem-se dinamismo acelerado e mudanças constantes no mundo empresarial. A globalização tem levado a uma crescente discussão sobre delimitação de fronteiras e as organizações competem cada vez mais por um espaço em nível mundial. Acirram-se as disputas para a manutenção de posições no mundo corporativo, tornando imperioso o desenvolvimento da competitividade organizacional.

Para Porter (1996), a competitividade está relacionada ao bom gerenciamento dos recursos internos e ao posicionamento adequado da indústria a partir da análise do ambiente externo.

Segundo o autor, a competitividade é o resultado da eficiência na utilização dos insumos para a produção de bens ou serviços que serão percebidos como valor¹ para os clientes. Nesta mesma linha de raciocínio, Serra, Torres e Torres (2003) entendem que, para garantir a eficiência na utilização dos insumos, é preciso otimizar recursos e atividades, bem como criar um modelo que permita à empresa superar os seus rivais.

A teoria porteriana está mais focada no ambiente do que na empresa. Na perspectiva de Porter (1996), a gerência deveria estudar o ambiente e posicionar a empresa de acordo com a leitura feita.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.3), competitividade é a “capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe

¹ Valor é quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço. Porter (1996).

permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Avançando em relação à definição inicial construída por Porter (1996), os autores apresentam duas famílias de conceito de competitividade: *competitividade revelada* e *competitividade potencial*. A competitividade revelada é entendida como um desempenho, sendo o *market share*² um dos indicadores mais imediatos dos resultados. Sob esta perspectiva, os autores entendem que a eficiência na utilização dos recursos produtivos definiria eventuais fontes de competitividade; porém, a demanda de mercado, ao adquirir os produtos, é que estabelece a posição competitiva da empresa.

Já na segunda família, denominada pelos autores competitividade potencial, a eficiência seria o determinante da competitividade. Sob este aspecto, a competitividade é percebida a partir de uma otimização da relação insumo-produto³, sendo sua eficiência mensurada através de indicadores de comparativos de custo e preços, coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores. A partir deste entendimento, Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.2) afirmam que o produtor é que define a competitividade e não o mercado. Justificam esta afirmação argumentando que a competitividade é o reflexo do grau de capacitação das firmas. Esta capacitação, envolvendo o domínio das técnicas mais produtivas e a escolha das técnicas praticadas pela empresa, é responsabilidade do produtor. Desta forma, seria o produtor o responsável pela definição da competitividade da empresa.

Os fatores determinantes da competitividade, segundo Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997), seriam os fatores empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

² Entende-se por market share uma participação de mercado.

³ Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.2) explicam que a otimização da relação insumo-produto consiste na capacidade de a empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Os fatores empresariais são fatores internos que podem ser controlados ou modificados pela empresa. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados e às estratégias de ampliação dos mesmos e estão alocados em quatro áreas de competência: o gerenciamento estratégico, a capacidade de inovação tecnológica de processos e produtos, a capacitação produtiva e a gestão de recursos humanos.

Os fatores estruturais referem-se à indústria. Estão relacionados com taxas de crescimento, distribuição geográfica, graus de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos. Sofrem menos influência da intervenção da empresa, uma vez que estão relacionados aos aspectos concorrenciais.

Já os fatores sistêmicos dizem respeito ao sistema econômico e aos indicadores deste que influenciam a competitividade, como determinantes macroeconômicos, determinantes político-institucionais e determinantes legais-regulatórios e infra-estruturais.

Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) destacam o caráter efêmero da competitividade, argumentando que, a cada momento do tempo, a empresa detém um nível de capacitação e apresenta um certo desempenho competitivo. Para que tal desempenho tenha sustentação, a empresa deve estar em constante renovação, de forma a acompanhar o mercado.

A propósito desta dinâmica da competitividade, Hamel e Prahalad (1995) vão além da competição pelos mercados já existentes e defendem a competição pelo futuro, pela criação e pelo domínio das oportunidades emergentes a partir de uma constante renovação, na tentativa de se criar o futuro construindo o caminho para o novo. Os autores consideram que um dos desafios de se competir pelo futuro é o de desenvolver competências que possam assegurar

um melhor aproveitamento das oportunidades do amanhã, bem como redirecionar as competências atuais, adequando-as às perspectivas futuras.

Esta reflexão sobre como antecipar-se ao futuro e desenvolver competências que garantam estratégias inovadoras é comentada por Drucker (1992), que considera como um grande desafio que as corporações aprendem a ser competitivas. Independentemente do porte da empresa, é preciso que ela esteja voltada para a inovação e para a criação de novos produtos. Segundo Drucker (1992), a disputa pela apropriação da tecnologia será um dos fatores de sucesso na competição pelos mercados de amanhã.

Também Terra (2001) ressalta que a inovação e a criatividade são fundamentais para a competitividade das organizações. O autor argumenta que as vantagens competitivas precisam ser reinventadas permanentemente e, para isso, as empresas precisam investir em gestão do conhecimento organizacional e gestão da inovação. Para Terra (2001), o desafio de produzir mais e melhor vem sendo suplantado pelo desafio de se criarem produtos diferentes, o que requer investimentos em qualificação profissional e P&D.

Marcovitch (1991) comenta que a gestão de empresas, segundo esta filosofia, é sustentada por pessoas com mentalidade expansionista, que adotam uma postura inovadora em suas gestões, de forma a acompanhar as tendências e garantir a sustentabilidade das vantagens conseguidas.

Estas reflexões sobre competitividade apontam para a necessidade de as empresas construírem diferenciais que possam sustentar uma posição favorável e duradoura no ambiente concorrencial. Estes diferenciais, aqui chamados de vantagens competitivas, devem

ser conquistados a partir da construção de modelos de estratégias que vão garantir os objetivos competitivos da organização.

Torna-se necessário, portanto, compreender o conceito de vantagem competitiva sustentável, de forma que ele possa ser adequadamente tratado nesta pesquisa.

3.1.2 Vantagem competitiva sustentável

Para Porter (1996), a vantagem competitiva origina-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar e que é percebido pelos seus compradores, o que permite a ela diferenciar-se dos demais concorrentes.

Contribuindo para a construção do conceito de vantagem competitiva sustentável, Stewart (2002, p.XV) reforça a mensagem de que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Porter (1996), estudando as vantagens competitivas, distinguiu-as em dois tipos básicos: as *vantagens competitivas de liderança de custo* e as *vantagens competitivas de diferenciação*. Nas vantagens competitivas de liderança de custo, a empresa opta por trabalhar com um custo sistematicamente menor que o da concorrência. Já nas vantagens competitivas de diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria, adotando a estratégia de oferecer produtos que representam um maior valor para o comprador e atendendo a um

mercado que é pouco sensível a preço. As estratégias genéricas que levam a estas vantagens competitivas serão apresentadas detalhadamente na seção **3.1.3**.

Para Terra (2001), a gestão do conhecimento permite que as empresas combinem tipos de conhecimentos organizacionais diferentes, o que viabilizaria o desenvolvimento de competências específicas capazes de aumentar as chances de construção das vantagens competitivas de forma sustentável. O autor acredita que a vantagem competitiva das organizações está baseada no capital humano e no conhecimento tácito de seus funcionários, uma vez que este conhecimento é difícil de ser imitado e “reengenheirado”.

Nesta linha de reflexão, encontra-se a abordagem de Rumelt (1996), que considera a estratégia competitiva como a arte de trabalhar estas vantagens, fundamentadas no capital humano, que são as mais convincentes, duráveis e difíceis de serem duplicadas. Rumelt (1996, p.68) coloca uma questão crítica com respeito à sustentabilidade da vantagem competitiva: “O que sustenta essa vantagem, fazendo com que a concorrência desista de imitá-la ou replicá-la?”. A resposta para este questionamento, ainda segundo o autor, está nas habilidades desenvolvidas pela empresa. Se as habilidades adquiridas estiverem embasadas em conhecimentos científicos de domínio público, estes conhecimentos poderão ser facilmente adquiridos pelos concorrentes. Porém, se estas habilidades estiverem embasadas nas experiências internas do seu próprio histórico de aprender-fazendo, os conhecimentos adquiridos estarão mais protegidos da imitação, garantindo a sustentabilidade das vantagens competitivas.

Entende-se que se estas habilidades são desenvolvidas a partir de um movimento interno de aprender-fazendo, então os ativos decorrentes destas habilidades estão mais

protegidos da concorrência externa, o que contribui para a manutenção das respectivas vantagens competitivas.

Barney (1991) sugere que, para que a empresa consiga sustentar suas vantagens competitivas, ela deve prover-se de recursos únicos, chamados pelo autor de ativos estratégicos. Os ativos únicos ou estratégicos devem possuir dois tipos de atributos: os primeiros são os atributos de valor, que permitem neutralizar as ameaças concorrenciais bem como explorar as oportunidades de mercado; os segundos, os atributos de raridade, que proporcionem uma relação saudável e lucrativa entre oferta e demanda e que tornem os produtos menos vulneráveis à substituição.

As estratégias adotadas para o alcance de diferenciais competitivos podem ser muitas; porém, só serão válidas se trouxerem para as organizações vantagens competitivas dinâmicas, sustentáveis e difíceis de serem imitadas. A partir das estratégias traçadas, a empresa identificará as competências essenciais do negócio, visando a garantir o desenvolvimento sustentável e a perpetuidade da organização.

3.1.3 Estratégias competitivas

Não é objetivo deste estudo resgatar em profundidade os diversos aspectos que integram o tema. Em seu lugar, será feita apenas a discussão das estratégias genéricas de Porter (1996), que constituem suporte conceitual bastante para o estudo de caso a ser feito posteriormente.

Porter (1996) descreve três estratégias genéricas que podem ser adotadas por uma empresa para levar seu desempenho a patamar acima da média, tendo em vista que a base fundamental deste desempenho, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável. As estratégias apresentadas pelo autor são: *liderança de custo, diferenciação e enfoque*.

A vantagem competitiva, ainda para Porter (1996), está no âmago das estratégias genéricas, sendo necessário que a empresa decida qual tipo de vantagem competitiva procurará obter, se vantagem de custo ou de diferenciação, para obter sucesso no seu empreendimento. “Ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva”, afirma o autor (1996, p.10). Ele defende ainda que as empresas que se estabelecem no meio termo das estratégias tendem a sofrer com a indefinição de sua cultura organizacional e com conflitos em seus arranjos organizacionais.

(fig.1)

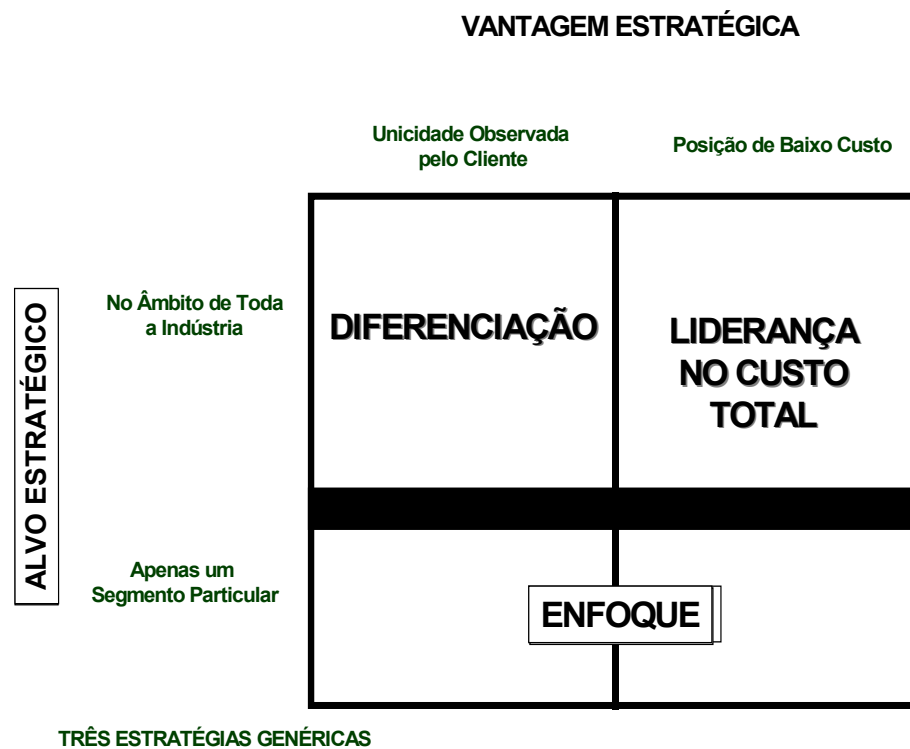


FIGURA 1: ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA SE CONSTRUÍREM VANTAGENS COMPETITIVAS

FONTE: Adaptado:PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

A estratégia genérica de liderança no custo, segundo Porter (1996), ocorre quando uma das empresas de um determinado setor opta por ser um produtor de baixo custo. As indústrias⁴ que optam por esta estratégia geralmente operam com produtos simples, de fácil fabricação e com produção em escala. Desenvolvem um sistema de distribuição com baixo custo, possuem

⁴ Entende-se como o conjunto de empresas que atuam no mesmo setor com produtos e serviços similares. (CONTADOR, 1996, p.61)

acesso fácil às matérias primas, supervisão intensa de mão-de-obra, além de um rigoroso controle de custos. É fundamental que possuam uma cultura consciente e sistematicamente voltada para o custo das operações, lembram Serra, Torres e Torres (2003), para que possam reduzir os preços de produtos de maneira contínua e abrangente.

Se adotada a estratégia de liderança no custo, os gestores, segundo Porter (1996), devem preocupar-se com a questão da rentabilidade, de forma que suas empresas não acabem ofertando produtos abaixo do custo. Serra, Torres e Torres (2003) lembram que estas empresas precisam estar capitalizadas para suportar os longos períodos de baixa lucratividade que surgirão em decorrência da adoção desta estratégia de liderança no custo. O autor também adverte para o fato de que a situação ideal na estratégia de liderança no custo é quando apenas uma das empresas do setor detém a posição de líder, sendo prejudicial uma disputa acirrada de várias concorrentes por um mesmo mercado, onde todas as competidoras poderiam acabar prejudicadas.

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria, oferecendo com singularidade atributos que representam valor para o cliente. Este, por sua vez, deverá pagar um “preço-prêmio”⁵ por ter suas necessidades atendidas. Porter ressalta que a lógica da estratégia de diferenciação requer que os atributos oferecidos ao clientes sejam realmente diferentes dos de seus rivais para que a empresa possa ser recompensada com o preço-prêmio. Entretanto, a diferenciação não tem que necessariamente estar associada ao produto em si. Ela pode ocorrer no sistema de entrega, no *marketing*, assistência técnica, dentre outros. Segundo Porter, um diferenciador - empresa que adota a estratégia de diferenciação – deve procurar oferecer produtos de qualidade e desenvolver grande habilidade

⁵ Preço superior ao valor de mercado em função das qualidades intrínsecas do produto ou serviço. (PORTER, 1996).

de *marketing* para que os clientes percebam os diferenciais oferecidos. As empresas diferenciadoras devem estar atentas para a necessidade de constante renovação de seus produtos, de modo que eles não sejam imitados com facilidade. Este cuidado garantirá a sustentabilidade desta diferenciação, razão pela qual os setores de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) devem receber atenção especial por parte dos gestores das respectivas empresas. Ampliando este pensamento para uma visão sistêmica, Terra (2001) enfatiza que é preciso que as empresas invistam não só em P&D como também em qualificação profissional, para que seus colaboradores participem de “uma teia impecável entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços”, fazendo com que a criação e a inovação permeiem toda a empresa e não mais se concentrem em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. Porém, Serra, Torres e Torres (2003) lembram que é preciso acompanhar com cuidado os custos advindos deste processo de diferenciação para que os preços praticados não ultrapassem os níveis aceitáveis pelos compradores.

Já a estratégia do enfoque baseia-se na escolha de um ambiente competitivo como foco para o desenvolvimento de uma estratégia direcionada, focada para este ambiente. O enfocador seleciona um segmento-alvo e otimiza sua estratégia para atender a este público, observando as diferenças que ele apresenta em relação aos demais clientes. Na estratégia do enfoque pode-se trabalhar tanto com a vantagem competitiva de custo quanto com a de diferenciação. O importante é explorar as características peculiares destes segmentos para que o atendimento ao cliente seja plenamente satisfatório. Serra, Torres e Torres (2003) consideram esta estratégia arriscada, pois os concorrentes podem conseguir atender a este nicho e as preferências dos clientes podem se alinhar com os produtos considerados como padrão.

Direcionando as estratégias para o pequeno competidor, Porter (1999) aconselha a adoção de enfoque em diferenciação e a escolha de um nicho que será atendido com competência exclusiva. Desta forma, os grandes competidores poderiam não se interessar por um mercado mais estreito, uma vez que seus alvos são mais amplos.

Fleury e Fleury (2001) distinguiram três possibilidades estratégicas para a competitividade organizacional: a *excelência operacional*, a *inovação em produto* e a *orientada para serviço*.

O modelo de excelência operacional, fundamentado na estratégia genérica de liderança de custo de Porter (1996), é caracterizado pela competição com base no custo. Por meio dele, a empresa procura oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. Já a estratégia competitiva de diferenciação do produto pressupõe a inovação e a qualidade dos bens e serviços oferecidos, buscando a margem de lucratividade associada e tendo como competência forte P&D. Com relação às empresas que adotam a estratégia orientada para serviço, essas caracterizam-se pela excelência no atendimento e pela satisfação de seus clientes: (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Porter (1996), as empresas utilizam-se de estratégias competitivas para obter uma posição lucrativa e sustentável em uma arena concorrencial. Contador (1996), estudando a indústria brasileira de manufaturas, apreende os campos de competição e as armas da competição a que se recorre para obter esta posição competitiva. Os campos de competição referem-se a atributos competitivos que são do interesse do comprador; já as armas da competição são os meios utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva em um determinado campo, sendo que estas armas não são, geralmente, percebidas pelo consumidor.

Identificando os campos da competição, Contador (1996, p.71) considera 15 diferentes deles, reunidos nos cinco seguintes grupos:

- 1º) competição em preço: em preço, em guerra de preço, em promoção;
- 2º) competição em produto: em projeto, em qualidade, em variedade de modelos, em novos modelos;
- 3º) competição em prazo: de conotação e negociação, de entrega, de pagamento;
- 4º) competição em assistência: antes da venda, durante a venda, após a venda;
- 5º) competição em imagem: imagem do produto, da marca e da empresa, imagem preservacionista.

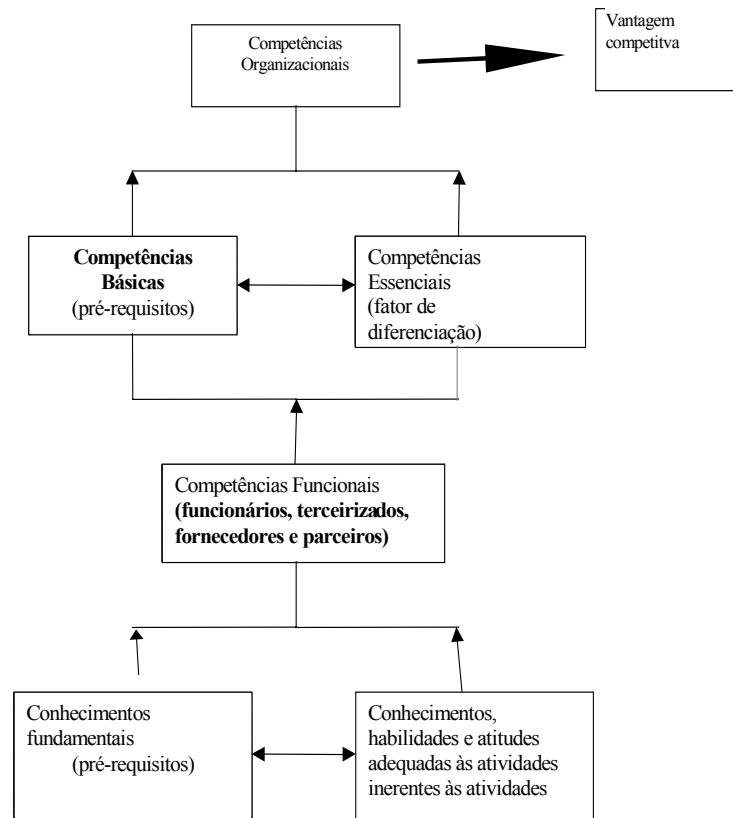
Quanto às armas da competição, Contador (1996) as descreve inúmeras, afirmando que representam o como competir. Para cada campo existem as armas mais adequadas, sendo que as cinco mais utilizadas pelas indústrias brasileiras de manufatura, ainda segundo Contador (1966), são a produtividade, a qualidade no processo, as tecnologias, o estoque reduzido e o pessoal capacitado e participativo.

Do que foi visto até aqui, conclui-se que uma empresa estabelece metas a serem alcançadas partindo de um planejamento estratégico, objetivando gerar competitividade. As estratégias competitivas estão fundamentadas em posições de vantagens em um ambiente concorrencial.

Será discutido na seção **3.2** como as competências organizacionais podem se constituir fonte de vantagem competitiva e contribuir para a viabilidade e sustentação das estratégias competitivas.

3.2 As competências da organização e o seu papel na sustentação das vantagens competitivas

Ao se abordar este tema, pretende-se estabelecer conexões entre competências organizacionais e as estratégias gerenciais competitivas. Inicialmente, serão apresentados os conceitos mais difundidos de competência. O conceito será estendido para as dimensões organizacionais e, finalmente, integrado ao nível das competências individuais. A figura 2 esquematiza a dinâmica deste raciocínio.



30

FIGURA 2: A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS

Fonte: Adaptado de COUTINHO, Maria Teresa. Gestão de pessoas. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE PESSOAS, 2004. Belo Horizonte. [Belo Horizonte: s.n., 2004].

3.2.1 Compreendendo melhor o conceito de competência

Inicialmente, serão apresentadas abordagens conceituais de competência para melhor compreensão do tema. O conceito de competência, na sua essência, está relacionado à competência do indivíduo. Fleury e Fleury (2001, p.18) comentam que competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Este

conceito foi ampliado para a organização, uma vez que os autores consideram a empresa como um portfólio de competências.

Com relação às terminologias, Leonard-Barton (1992, p.111 apud FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001) explica que

vários autores têm denominado as competências distintivas (Snow and Hrebiniak, 1980; Hitt and Ireland, 1985), competências essenciais ou organizacionais (Prahalad and Hamel, 1990); Hayes, Wheelwright and Clark, 1988), competências firma-específicas (Pavitt, 1991), desenvolvimento de recursos (Hofer and Schendel, 1978), e ativos invisíveis (Itami, with Roehl, 1987).

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.127) concluem que “independentemente da terminologia, o que está claro é que o conceito é uma ferramenta útil para o entendimento de como os recursos da empresa estão associados com seu desempenho”.

Para se compreender com maior clareza o significado de competência faz-se necessário analisar distintamente as competências humanas e as organizacionais, o que será apresentado nas seções a seguir. Sucintamente podemos dizer que as competências humanas são aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho e estão associadas ao desempenho profissional. Já as competências organizacionais dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades e devem estar alinhadas com as estratégias competitivas, ressaltando-se que “as competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.39). Na seção **3.2.2** será ampliada a discussão sobre as competências organizacionais e sua importância para a posição competitiva das organizações.

3.2.2 Competências organizacionais

Nesta seção será discutido o papel das competências organizacionais na consolidação das estratégias competitivas. Partindo de conceituações das competências organizacionais, pretende-se estabelecer a relação destas com as competências individuais e sua importância para a competitividade da organização.

Existem tipos diferentes de estratégias que podem ser adotadas pela empresa para a obtenção de melhores desempenho e competitividade. A partir da definição da melhor estratégia, a empresa deverá identificar quais as competências organizacionais a desenvolver para a consolidação dos seus objetivos.

O conceito proposto por Silva (2002, p.36-37) para competência organizacional é o de “um conjunto de capacidades, constituídas de rotinas e sistema de significados, que, no contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional quanto de se recriar, garantindo, assim, a sua sustentação e a distinibilidade da organização aos olhos do mercado”.

A partir de conhecimentos distintos inerentes ao negócio da empresa são desenvolvidas as competências específicas para a realização destes processos de trabalho.

Zarifian (1999) define da forma seguinte as competências em uma organização:

- competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?;
- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

As competências consideradas essenciais são desenvolvidas a partir de um processo de aprendizagem intensiva e devem estar alinhadas com os propósitos organizacionais para a sustentação das estratégias competitivas.

Analisando as competências no âmbito das organizações, Hamel e Prahalad (1995, p.229) apresentam contribuições valiosas para o entendimento do conceito. Para os autores, “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Para os autores, as competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras e as competências mais valiosas são as que oportunizarão um horizonte maior de possíveis mercados futuros.

Hamel e Prahalad (1995) chamam a atenção para o desenvolvimento mais lento das competências essenciais (*core competences*) em relação ao desenvolvimento dos produtos, que têm seus ciclos de vida mais curto. Para eles, a competição pelo desenvolvimento de competências essenciais deve anteceder o desenvolvimento de produtos. Hamel e Prahalad (1995, p.233) fazem uma analogia entre as competências essenciais e produtos e as raízes e frutos de uma árvore: as competências essenciais seriam a fonte de desenvolvimento de

futuros produtos, as raízes da competitividade, enquanto que os produtos e serviços seriam seus frutos. Reforça-se, com a analogia, a idéia de que as competências essenciais são o alicerce do empreendimento.

Enfim, as decisões estratégicas alicerçadas no desenvolvimento de competências geram expectativas de vantagens competitivas sustentáveis. (fig.3).

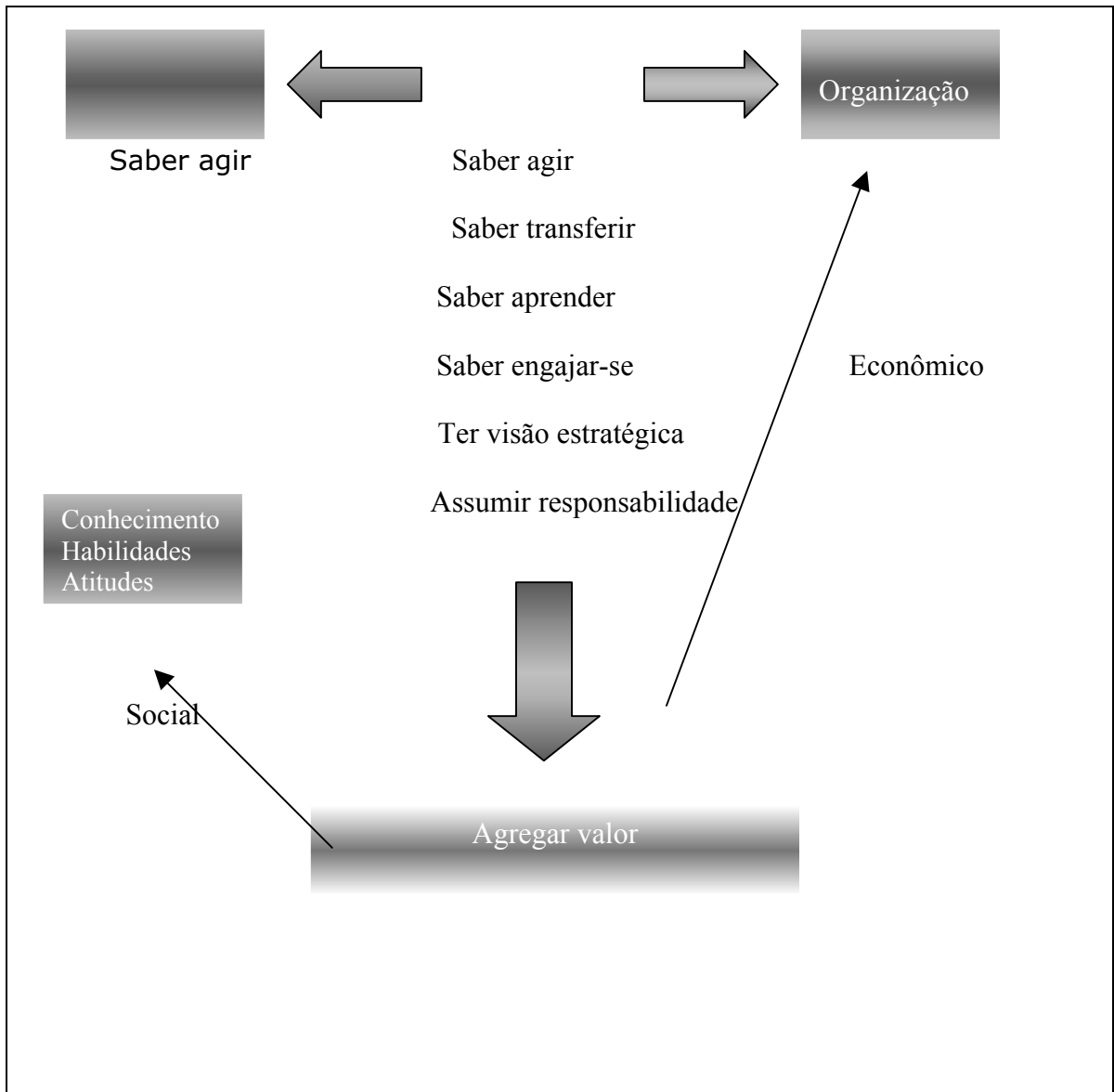


FIGURA 3: COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO

Fonte: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001. p.21.

Seguindo a linha de argumentação proposta temos que, ao se formular a estratégia do negócio e se identificarem as competências essenciais para concretizar esta estratégia, faz-se necessário trabalhar o alinhamento das competências individuais às da organização, uma vez

que o conjunto de competências profissionais, aliado aos outros recursos da empresa, é que deverá garantir a sustentação das competências organizacionais.

3.2.3 Competências individuais

Deixando o nível estratégico de construção das competências organizacionais e partindo para o nível funcional das competências individuais, será discutido a seguir o entendimento do conceito de competência das pessoas, quais são os tipos de competências individuais e qual é a importância do indivíduo na concretização das estratégias competitivas empresariais.

A definição de Zarifian (2001) para competência individual está centrada na mudança de comportamento social em relação ao trabalho e suas organizações. Primeiramente Zarifian (2001, p.66) cita Medef que define:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Pretendendo integrar várias dimensões em uma definição, Zarifian (2001, p.68) comenta que “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”

Fleury e Fleury (2001, p.21) expandem este conceito quando identificam as atitudes para este compromisso de responsabilidade para com a empresa: “competência é um saber

agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Já MacLagan (1997) faz uma associação do termo competência às características das pessoas, que poderiam ser variáveis de *input* (habilidades e conhecimentos) ou variáveis de *output* (realização de tarefas, resultados).

Ainda conceituando competência, Fleury e Fleury (2001) mencionam Woodruffe (1991) que distingue entre as palavras *competency* e *competence*. *Competency* refere-se a dimensões do comportamento e *competence* designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente. Fleury e Fleury (2000) discutem estas nuances do léxico da língua inglesa sintetizando-as na figura 4.

<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

FIGURA 4: COMPARAÇÃO ENTRE COMPETENCY E COMPETENCE

Fonte: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. p.21.

Éboli (2004b, p.52) apresenta as idéias de Scott Parry, que define competência como a combinação de três fatores básicos: conhecimentos, habilidades e atitudes:

Conhecimentos relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.

Habilidades representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.

Atitudes referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

Complementando a definição de Parry, Fleury e Fleury (2001, p.19) apresentam a conceituação utilizada pelos profissionais de Recursos Humanos, para quem competência é

o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

A competência do indivíduo não se reduz a um conhecimento ou a um *know-how* específico, afirmam Fleury e Fleury (2001). Os autores citam Le Boterf (1994) para explicar a dinâmica das competências individuais a partir de três eixos, que são formados pela *pessoa* com sua biografia, por sua *formação educacional* e por sua *experiência profissional*. Segundo Le Boterf (*apud* FLEURY; FLEURY (2001), a competência é um saber agir responsável que é reconhecido pelos demais quando comunicada e trocada. É necessário o compartilhamento de conhecimento para que a comunicação seja eficiente e gere competências.

A construção de competências individuais requer o desenvolvimento de saberes, os quais são definidos por Fleury e Fleury (2001, p.22) na figura 4.

Saber agir	saber o que faz e por que faz, saber julgar, decidir
Saber mobilizar	saber mobilizar recursos , pessoas, criando sinergia
Saber comunicar	compreender, processar, transmitir informações
Saber aprender	trabalhar o conhecimento e a experiência
Saber comprometer-se	saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos org.
Saber assumir responsabilidade	ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências
Ter visão estratégica	conhecer e entender do negócio

FIGURA 5: COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL

Fonte: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001. p.21.

As competências individuais foram classificadas em três grandes blocos por Fleury e Fleury (2001): *competências de negócio*, *competências técnico-profissionais* e *competências sociais*. As competências de negócios estão relacionadas à compreensão das variáveis do negócio como mercado, clientes e competidores. Já as competências técnico-profissionais referem-se à execução de determinadas atividades específicas que necessitam de um conhecimento direcionado para tal, como desenho técnico ou finanças. Por fim, as competências sociais dizem respeito à interação com outras pessoas ou equipes e são necessárias para se obter uma boa comunicação, negociação ou trabalho em equipes.

Como se viu, há uma forte correlação entre o desenvolvimento das competências individuais e a estratégia organizacional. As competências devem ser desenvolvidas nos indivíduos e, desde que alinhadas às estratégias do negócio, poderão converter-se em competências essenciais da organização.

As empresas devem conhecer a dinâmica das competências individuais para que possam identificar que requisitos são necessários para que seus colaboradores contribuam para a concretização das estratégias traçadas. Uma vez identificadas as competências organizacionais, as empresas deveriam mapear as competências funcionais, entendidas como alicerce para sustentação destas competências. Rocha–Pinto (2004, p.55) estabelece um roteiro para este mapeamento:

Os profissionais precisam compreender e participar das seguintes tarefas:

- descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função (incluindo recursos materiais e tecnológicos);
- identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- mapear a matriz de competência.

Para o desenvolvimento de competências organizacionais a partir das competências individuais faz-se necessária a promoção do indivíduo, considerado como capital intelectual da organização, e a disseminação do conhecimento como forma de se construir vantagens competitivas. O valor da empresa está condicionado ao desenvolvimento dos talentos humanos, na busca de uma melhor eficiência operacional.

Para o desenvolvimento destes talentos é preciso que se invista em um ambiente de aprendizagem contínua e intensiva. Somente assim o conhecimento será criado, compartilhado e transformado em competência, agregando valor ao indivíduo e à organização.

3.3 A gestão do conhecimento e a reconfiguração das competências organizacionais

Nesta seção pretende-se desenvolver um entendimento da importância do conhecimento na construção de competências geradoras de competitividade para as empresas, bem como discutir o papel da área de Recursos Humanos neste processo de gestão do conhecimento.

3.3.1 Gestão do conhecimento alicerçando as competências organizacionais

Aborda-se nesta seção a contribuição do conhecimento na construção das vantagens competitivas, seja construindo as competências ou sustentando-as através da inovação constante. Serão estudados inicialmente os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento, bem como o contexto atual da era do conhecimento. O papel do conhecimento no contexto organizacional será destacado, apresentando-se os tipos de conhecimento, os processos de criação e transformação deste conhecimento e as condições para que eles ocorram.

a) Conhecimento: o que este ativo representa e a remodelação da sociedade a partir do reconhecimento do seu valor

O mundo está vivenciando a época da economia baseada no conhecimento, em que o principal fator de produção não é mais o capital, a terra ou o trabalho, mas sim as “atividades

intensivas em inteligência”. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) o conhecimento é visto como “uma crença verdadeiramente justificada”.

O conhecimento passa a ser o principal agregador de valor para as organizações, tornando-se o único recurso significativo nesta nova sociedade (DRUCKER, 1994).

A era do conhecimento, denominada por Stewart (2002) de Era da Informação, difere da era industrial fundamentalmente pela quantidade de informação cada vez maior na nova economia. Segundo Stewart (2002), a economia do conhecimento está sustentada por três pilares:

1º) o conhecimento impregna tudo o que compramos, vendemos e produzimos;

2º) os ativos do conhecimento - capital intelectual - tornaram-se mais importantes que os ativos financeiros e físicos;

3º) fazem-se necessárias novas técnicas de gestão para se prosperar nesta nova economia.

As novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias podem ser conhecidas a partir do exame da conceituação da expressão *gestão do conhecimento*. Para Stewart (2002, p.172), “gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”.

Para Terra (2003),

[...] gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas tecnológicas à luz de 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 (*stakeholders*).

A gestão do conhecimento é uma prática em evolução, comentam Davenport e Prusak (1998). Os autores rejeitam a afirmativa de que a gestão do conhecimento é algo totalmente novo, uma vez que ela está fundamentada em recursos já existentes, com os quais a organização pode já estar operando rotineiramente. Uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional ou uma gestão estratégica de recursos humanos são exemplos de práticas com foco no conhecimento.

b) O gerenciamento do conhecimento organizacional objetivando ganhos em competitividade

Um bom gerenciamento do conhecimento permite identificar as informações relevantes, localizá-las, armazená-las e distribuí-las nas organizações (logística do conhecimento), técnicas de fundamental importância devido ao grande volume de informações recebidas no dia-a-dia.

Outro aspecto relevante na gestão do conhecimento é a sua contribuição na construção de competências essenciais que garantirão mais competitividade para as organizações: “seja a competitividade em custos, qualidade, velocidade ou inovação, em todas elas o fator essencial é o conhecimento”. (MARINHO e ESTANQUEIRO, 1999, p.3)

Reforçando as afirmações de Marinho e Estanqueiro (1999), Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) colocam as estratégias centradas na inovação como o cerne do comportamento das empresas competitivas. O investimento no conhecimento e na informação

é imprescindível para que as empresas desenvolvam novos produtos, processos produtivos mais eficientes, enfim, tenham capacidade inovativa que as torne mais competitivas em função do seu desenvolvimento tecnológico. Para a sustentabilidade das vantagens competitivas, é preciso oferecer sempre algo novo, de forma a superar a expectativa do cliente e tentar barrar a tendência de “imitabilidade” pela concorrência.

c) A criação do conhecimento e suas implicações na sustentação de vantagens competitivas

Para que o processo de inovação contínua ocorra é preciso que o conhecimento seja criado e partilhado dentro das organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a teoria de que a criação do conhecimento, alinhadas às estratégias organizacionais, permite a inovação contínua, o que deverá garantir a vantagem competitiva sustentável da organização. (fig.6).



FIGURA 6: O CONHECIMENTO COMO SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Fonte: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5.ed. São Paulo: Campus, 1997.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser criado e compartilhado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, num movimento que se dá de forma espiral.

– Um pouco sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento explícito é formal e sistemático, expresso em palavras e números, documentado em livros, manuais e base de dados. É adquirido principalmente pela informação dada através da educação formal. Em linguagem metafórica, conhecimento explícito é a ponta visível de um *iceberg*.

Já o conhecimento tácito é pessoal, abrange *insights*⁶ e intuições. Por ser estritamente individual, é difícil de formalizar, comunicar e compartilhar com os demais, daí o fato de não ser propriedade de uma organização ou de uma coletividade. O conhecimento tácito é adquirido através da experiência.

Terra (2001) cita Polanyi (1966) que enfatiza a importância do conhecimento tácito, ou inconsciente, na criação e inovação organizacional, contribuindo para a identificação e a solução de problemas e criando soluções inovadoras para as organizações.

O conhecimento tácito, segundo Terra (2001), é ao mesmo tempo individual e coletivo e leva tempo para ser construído. Este conhecimento garante diferenciais competitivos por ser difícil de ser copiado, uma vez que está na “cabeça das pessoas” e, desta forma, é invisível. Um gerenciamento eficiente deste conhecimento pode garantir vantagens sustentáveis para a organização.

– Criação e transformação do conhecimento

O processo de criação do conhecimento a partir das técnicas japonesas, tal como apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), assume a forma espiral, permitindo uma maior visualização da dinâmica da criação do conhecimento. Existe um movimento constante de interação entre os conhecimentos tácito e explícito nas empresas capazes de criar conhecimento.

⁶ O *insight* caracteriza-se como um processo que, quando completado, dá à pessoa a impressão de ter subitamente compreendido alguma coisa ou chegado à solução de um problema. (FLEURY; FLEURY, 1997, p.20).

São quatro os modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, sendo que a experiência é o segredo para a aquisição do conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado se dá através da observação, imitação e prática e não através da linguagem. Terra (2001) observa que nas empresas esta socialização ocorre mediante atividades como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*.

O segundo modo de conversão do conhecimento é a externalização. Para Nonaka e Takeuchi (1997), este é o processo de criação do conhecimento perfeito, sendo que a escrita é a melhor ferramenta de conversão do conhecimento tácito em conhecimento articulável. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a transferência do conhecimento tácito para o explícito é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos através de metáforas, analogia, conceitos, hipóteses e modelos. Terra (2001) comenta que a utilização de metáforas e outras práticas é importante para facilitar a comunicação, uma vez que é difícil a verbalização e a codificação dos conhecimentos tácitos.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os autores citam a educação, o treinamento formal nas escolas, o curso de pós-graduação em administração como modelos de conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito. A combinação está presente no contexto dos negócios quando ocorre a disseminação dos conceitos organizacionais, como, por exemplo, quando os conceitos intermediários (como conceitos de produtos) são combinados e integrados a conceitos principais (como a visão da empresa), com o objetivo de se criar um novo significado para

esses últimos. No movimento de combinação, as organizações utilizam-se de ferramentas de tecnologia de informação, como banco de dados e correio eletrônico, dentre outros, e de mídias formais, como documentos e reuniões.

No último quadrante da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a internalização como o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, relacionando-o ao “aprender fazendo”, em os participantes vivenciam o resultado prático no novo conhecimento gerado. Ainda segundo os autores, para que o conhecimento explícito se torne tácito são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

A partir da espiral, Nonaka e Takeuchi conceituaram o conteúdo de cada conhecimento criado nos quadrantes do modelo de geração do conhecimento: na socialização o conhecimento é compartilhado; na externalização, converte-se o conhecimento tácito em explícito, sendo que o conhecimento é conceitual; já na combinação, quando se converte conhecimento explícito em explícito, o conhecimento é denominado sistêmico; e, por fim, na internalização, o conhecimento é dito como operacional. (fig.7, 8).

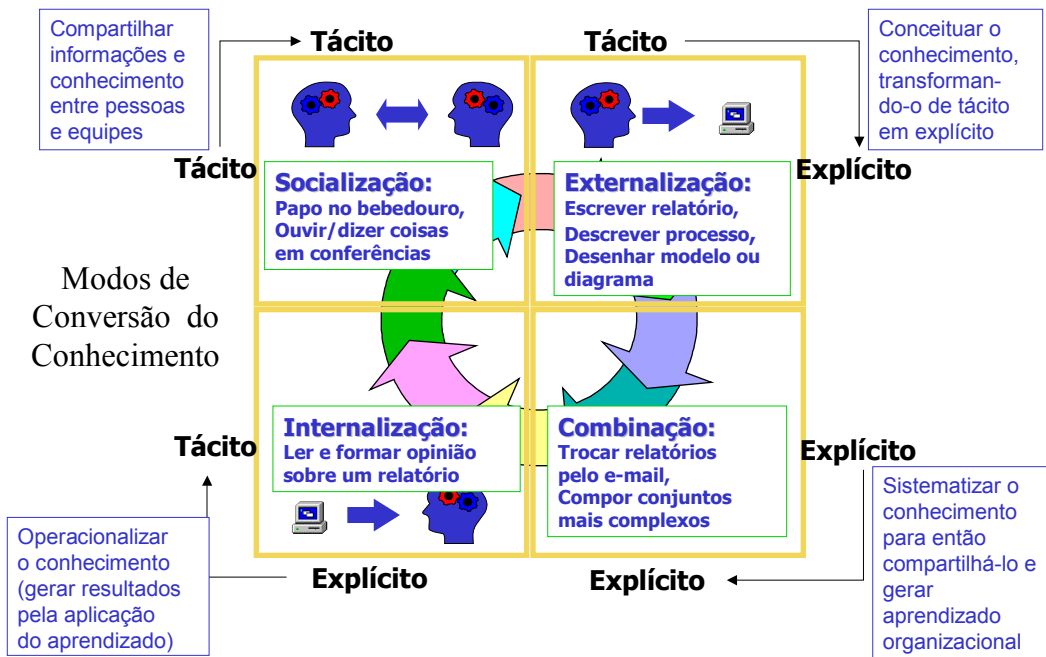


FIGURA 7: ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) apud CAVALCANTI, Marcos. MBKM – Master business knowledge management. In: SEMINÁRIO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2000, Belo Horizonte. [Belo Horizonte: s.n., 2002].



FIGURA 8: TIPOS DE CONHECIMENTO E MODOS DE CONVERSÃO

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) apud CAVALCANTI, Marcos. MBKM – Master business knowledge management. In: SEMINÁRIO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2000, Belo Horizonte. [Belo Horizonte: s.n., 2002].

– O conhecimento organizacional e sua contribuição na geração de valor para as empresas

As práticas gerenciais estruturadas na cultura da gestão do conhecimento podem levar a melhores desempenhos e resultados, uma vez que enfatizam a aprendizagem contínua e a geração de valor. Para descobrir novas formas de gerar valor para o negócio e para o cliente é preciso identificar os ativos de conhecimento e as transformações que ocorrem no processo de negócio, mostrando onde o valor é criado. Também é necessário descobrir os pontos nos quais o conhecimento é perdido e quais são as oportunidades de criar valor através da inovação, aproveitando as transformações do conhecimento.

Para que o conhecimento possa ser administrado dentro das práticas gerenciais, Terra (2001) sugere o modelo das *Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento*, em que procura sintetizar o processo de aprendizagem organizacional, as estratégias de diferenciação competitiva, as políticas de recursos humanos, chegando até à mensuração de resultados. Cria assim um quadro teórico que referencia a implantação de um projeto de Educação Corporativa.

A Dimensão 1 é chamada por Terra (2001) de fatores estratégicos e o “papel da alta administração”. A Dimensão 1 encontra-se em um nível estratégico da organização em que se discute a descentralização dos setores da organização para que as informações possam fluir mais intensamente. A visão e a estratégia da alta gerência devem permitir e incentivar a potencialização das competências dos funcionários e a autonomia das equipes .

As Dimensões 2, 3 e 4 estão posicionadas no nível organizacional. Na Dimensão 2, Terra (2001) aborda a cultura e os valores organizacionais, focando as características culturais associadas a organizações criativas. Nas culturas criativas são estimulados os ambientes favoráveis à inovação e criatividade, como o incentivo à aprendizagem autogeradora de idéias, encorajamento à realização de projetos, julgamentos menos rigorosos de resultados e até mesmo a postergação de julgamentos. Outra característica das culturas organizacionais criativas é a gestão do recurso tempo: faz-se necessária uma dilatação maior de prazos e um controle menos rígido do tempo para que as equipes possam gerar projetos, criar soluções e desenvolver novos produtos. O tempo não pode ser visto como um recurso controlado e, sim, como um recurso importante e necessário para que as pessoas possam gerar novas idéias. É preciso tempo livre para o aprendizado e a inovação. Outro ponto importante nas organizações criativas é a disponibilidade dos espaços de trabalho. Nestas culturas são

desenvolvidos novos *layouts* que estimulam o aprendizado e influenciam a criatividade e o clima para a inovação. Os espaços fechados e formais estão sendo substituídos por espaços desconectados das estruturas organizacionais; espaços para relaxamento e lazer também estão sendo criados no intuito de propiciar a interação entre os funcionários e o compartilhamento de conhecimento tácito. Assim, uma cultura organizacional que estimula a inovação e o aprendizado contínuo, eliminando as barreiras físicas e temporais, contribui para o gerenciamento adequado do conhecimento e para a geração de novos valores para a empresa.

Já a estrutura organizacional é abordada por Terra (2001) na Dimensão 3 do modelo de práticas gerenciais da gestão do conhecimento, quando é proposta a revisão do modelo hierárquico-burocrático. Para Terra (2001), as empresas burocráticas (ou mecanicistas) não são modelos de gestão de conhecimento, pois tendem a enfatizar a repetição como busca da eficiência, ao contrário do modelo de gestão da inovação dos setores mais intensivos em conhecimento. Os princípios burocráticos prevêm cadeia hierárquica de comando, organização por funções especializadas, regras uniformes, procedimentos uniformes, carreira vertical, relações impessoais e coordenação superior. Já as estruturas organizacionais das ditas organizações do futuro, segundo Terra (2001), procuram estimular o trabalho em equipe, desenvolvem trabalhos em redes de relacionamento em que os funcionários trabalham em vários projetos ao mesmo tempo, possuem mais autonomia e mais responsabilidades, estão estruturados em nível hierárquicos mínimos e têm estimuladas a educação continuada e a formação de grupos, equipes e redes de aprendizado.

A administração de recursos humanos é abordada na Dimensão 4 do modelo de Terra (2001), relacionando as políticas mais inovadoras dos RHs com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas. Terra

(2001) aborda na Dimensão 4 as tendências relacionadas a recrutamento e seleção, treinamento, carreira e sistemas de recompensa. Uma vez que o maior patrimônio da empresa é o seu capital humano, o recrutamento e a seleção destes funcionários estão cada vez mais sendo considerados a função mais estratégica dos Recursos Humanos, por ser uma estratégia de investimento das organizações. A explicação é que algumas características individuais como a capacidade cognitiva e a de se trabalhar em equipe, a criatividade e a motivação individual são características pessoais, que são incorporadas à empresa na contratação de seus profissionais. Quanto aos sistemas de recompensa e estratégias de carreira, as empresas inovadoras esforçam-se em estimular seus profissionais para atitudes de trabalho em equipe, comprometimento com o aprendizado e desafios de longo prazo, também estimulando a preservação do capital intelectual que os funcionários detêm.

O treinamento é um ponto de destaque deste trabalho, por estar fortemente ligado às questões de Educação Corporativa, tema deste estudo. Terra (2001) propõe o modelo de educação continuada como solução para o aprimoramento do conhecimento. Como o volume de informações é grande, é preciso que os indivíduos estejam em constante aprendizagem para incorporar os novos conhecimentos trazidos pelo desenvolvimento da tecnologia da informação. Terra (2001) coloca como um dos principais desafios organizacionais a criação e o compartilhamento de conhecimento, tanto interno quanto externo, formalizado ou não. Segundo o autor, é função das empresas, dentro da abordagem da quarta dimensão da gestão do conhecimento, criar ambientes adequados que promovam o crescimento profissional e pessoal.

A infra-estrutura de sistemas de informação e sua importância na integração e interação de pessoas e ambientes são abordadas na Dimensão 5 do modelo de Terra (2001). Ferramentas como comunidades de práticas, portais corporativos, internet levam a uma maior rapidez da informação e conectividade na organização.

Na Dimensão 6 os sistemas métricos são questionados como modelo para mensuração de resultados. Os mecanismos contábeis utilizados até então se mostram frágeis e imprecisos quando se faz necessário mensurar o quanto de retorno é possível a partir de investimentos em gestão do conhecimento.

Na Dimensão 7, que trata do aprendizado com o ambiente, Terra (2001) aborda o aprendizado organizacional por meio de teias de colaboração, em que organizações em rede formam parcerias para a disseminação do conhecimento. Como exemplos de parcerias citam-se acordos de cooperação (*networks*), *joint ventures*, redes de subcontratação, associações de pesquisa, bancos de dados computadorizados, redes informais, acordos de P&D compartilhado e acordos de trocas de tecnologias. Terra (2001) acredita que a Dimensão 7 está diretamente vinculada a todas as outras dimensões do modelo de gestão do conhecimento, sendo de vital importância para o crescimento e a competitividade das empresas, reforçando o conceito de que o conhecimento deve sempre ser compartilhado.

Uma boa gestão do conhecimento implica gerenciar o fluxo de informações, o capital intelectual e o aprendizado contínuo, de forma a torná-los diferenciais competitivos para o negócio.

Senge (1998) afirma que, para gerenciar o aprendizado organizacional e criar processos de aprendizagem, é necessário compartilhar conhecimento, afirmando também que para que haja este compartilhamento é preciso que as pessoas estejam realmente interessadas em ajudar. Para compartilhar conhecimento não basta dar às pessoas ou obter delas alguma coisa, isto seria o compartilhamento de informações apenas. É preciso que haja toda uma reestruturação cultural para que estes novos paradigmas sejam absorvidos. Discute-se na seção 3.2.2 qual é a participação do gestor de Recursos Humanos no gerenciamento do conhecimento, do capital intelectual e dos processos de aprendizagem.

3.3.2 O papel estratégico do RH na gestão do conhecimento

Com o advento da nova realidade competitiva, as empresas necessitaram reconfigurar seus modelos gerenciais. Se hoje o recurso considerado como mais valioso é o recurso humano, o gerenciamento deste recurso precisa ser repensado. Covey (1998) recomenda que, se quiser obter grandes ganhos em termos de desempenho humano, a empresa terá de mudar fundamentalmente seu modo de encarar as pessoas. Acreditando que as pessoas são os ativos mais valiosos da organização, é preciso ajudá-las a acreditar em seu potencial e na sua capacidade de realizações. Covey (1998) continua aconselhando as empresas a acreditar no potencial humano invisível. Caso contrário, só se conseguirá um desempenho característico do *status quo* – como um dia atrás do outro e isso não irá distinguir a empresa na economia global, conclui o autor.

Para Fitz-enz (2001, p.6) “o conhecimento, as habilidades e as atitudes da força de trabalho distinguem as empresas vencedoras das empresas malsucedidas”. Desta forma, a gestão das pessoas tornou-se uma função estratégica nas organizações. Neste contexto caberia ao Departamento de Recursos Humanos um papel importante no sentido de acompanhar estas tendências da era do conhecimento e assumir seu posicionamento estratégico nas empresas, redefinindo seus múltiplos papéis organizacionais.

Ao esboçar uma estrutura que defina os papéis genéricos desempenhados pelos profissionais de RH, Ulrich (2003, p.41) enfatiza que “estes profissionais precisam aprender a serem ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal”.

Os quatro principais papéis dos profissionais de RH, segundo Ulrich (2003), são:

administração de estratégias de recursos humanos;

administração da infra-estrutura da empresa;

gestão da contribuição dos funcionários; e

administração da transformação e mudança.

As práticas do Departamento de RH devem estar engajadas nas estratégias gerenciais como um todo para que haja uma sintonia entre a gestão das pessoas e a gestão das

estratégias. Desta forma, Ulrich (2003) defende que os papéis de um profissional de RH não são exclusivos e sim múltiplos, abrangendo desde os papéis operacionais aos estratégicos.

Ulrich (2003) posiciona os profissionais de RH como parceiros estratégicos e que, como tais, “devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça”.

Ao traduzir as estratégias da empresa em práticas de RH, a empresa passa a atingir com mais eficiência seus objetivos, pois o RH permeia todos os setores da empresa, desde o atendimento, as exigências do consumidor, até ao melhor desempenho do setor financeiro.

Ulrich (2003, p.68) ressalta que

ser um verdadeiro profissional de RH não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Significa aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal. O sucesso nesses papéis exige um entendimento dos *resultados* de cada empresa, das *metáforas* e das *ações* específicas provenientes da aplicação de cada um desses papéis.

Cabe ressaltar nesta pesquisa a relação entre o profissional de RH e o gerente de linha na execução dos papéis de RH. Na percepção de Ulrich (2003), a partir de uma visão elástica para o setor de RH, os gerentes de linha desenvolvem funções de RH quando enfocam os papéis estratégicos; já os profissionais de RH podem exercer papéis operacionais. Ulrich (2003) ressalta a preocupação de um bom entendimento entre estes profissionais e o seu acordo quanto aos papéis e execução de serviços.

Significativas mudanças vêm sendo percebidas nas práticas de gestão de pessoas, na medida em que o conceito de competência e o de gestão do conhecimento organizacional estão sendo incorporados. Para se alcançarem as competências necessárias que contribuirão para o sucesso de um empreendimento, contextualizado neste ambiente de incertezas,

competitividade e intensas mudanças, as organizações precisam desenvolver sua capacidade de aprender e de gerar conhecimento, sendo que o gestor de pessoas assume um papel importante na concretização destas práticas.

3.4 Aprendizagem corporativa

Nesta seção pretende-se compreender as situações de aprendizagem em que o conhecimento é transformado em competências e proporciona a construção e a manutenção de vantagens competitivas. Partindo do conceito de aprendizagem organizacional, os modelos de Treinamento & Desenvolvimento e de Educação Corporativa serão apresentados e confrontados como sistemas de aprendizagem. Também serão estudadas as Universidades Corporativas. O propósito final é o de elaborar um quadro teórico como parâmetro para a análise e a discussão das práticas de aprendizagem desenvolvidas pela empresa a ser estudada.

3.4.1 A aprendizagem organizacional

A transformação do conhecimento em competência se dá por meio da aprendizagem, que agregará valor ao indivíduo e à organização. Senge (2004) comenta que, em chinês, aprender quer dizer “estudar e praticar constantemente”, lembrando que, para a construção de aprendizagem organizacional, são necessárias profundas mudanças culturais.

Ao ser abordado com a pergunta “O que devemos fazer para traçar um curso estratégico de sucesso para o século XXI?”, Porter (1996, p.39) responde: “Primeiro, temos de definir o aprendizado como meta. As empresas com chances de ter sucesso, ou manter o sucesso, serão aquelas que aprendem depressa, assimilam esse aprendizado e desenvolvem novas idéias. Agora tudo é uma questão de aprendizado”.

Para Garvin (2001), organizações que aprendem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*.

A partir do estudo do modelo de aprendizagem organizacional, Senge (2004) criou um conjunto de disciplinas que seriam os instrumentos para o desenvolvimento das capacidades de aprendizagem. O autor esclarece que disciplina não deve ser entendida como “ordem cumprida” ou “forma de punição” e sim como uma ferramenta utilizada pelos indivíduos das organizações que querem aprender com o objetivo de adquirir competências ou habilidades.

As disciplinas apresentadas por Senge (2004) são cinco. *Domínio Pessoal e Modelos Mentais* estão relacionadas ao indivíduo, *Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe* envolvem a aprendizagem em grupo, sendo que a quinta disciplina, *Pensamento Sistêmico*, integra todas as demais e atua na organização como um todo, sendo por isto considerada pelo autor como a mais importante das cinco disciplinas. Fleury e Fleury (2001) enfatizam este movimento do conhecimento quando distinguem três níveis de aprendizagem organizacional, que parte do nível do indivíduo, passa para o nível do grupo e culmina com o nível da organização.

As organizações aprendem a partir da aprendizagem de cada um dos seus indivíduos. Senge (2004, p.167) afirma que “a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

Contrapondo-se a este pensamento, Garvin (2001) compara o aprendizado organizacional ao individual e considera que ambos têm quatro estágios: *conscientização, compreensão, ação e análise*. O que difere um do outro é que, no aprendizado organizacional, estes estágios representam tarefas coletivas: uma conscientização conjunta da necessidade do aprendizado e uma compreensão comum do que deve ser realizado dão início a ações em equipe que, ajustadas à estratégia e aos objetivos da empresa, podem conduzir a análises conjuntas capazes de levar o grupo a conclusões significativas. Após estes quatro estágios, inicia-se um processo de reflexão, no qual as pessoas questionam e avaliam cada uma das quatro fases anteriores. Assim, tendem a se tornar aprendizes melhores com o decorrer do tempo e, mais adiante, mostram-se capazes de melhorar o próprio processo de aprendizado organizacional.

Serão detalhados os níveis de aprendizado, partindo do individual para o grupo e culminando com o aprendizado organizacional.

3.4.1.1 Aprendizagem individual

O modelo de aprendizagem organizacional apresentado por Senge (2004) tem início no indivíduo, uma vez que as pessoas são “a força ativa” da organização. Segundo o autor, as

organizações aprendem porque as pessoas que nela trabalham são eternos aprendizes e aprender faz parte da natureza humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) também enfatizam que o conhecimento sempre começa no indivíduo e que é a partir do conhecimento pessoal que ocorre a geração do conhecimento organizacional. Exemplificando esta situação, os autores citam a experiência de um brilhante pesquisador gerando uma nova patente ou a experiência de longos anos de um funcionário que pode resultar em um processo revolucionário de aprendizagem. É desta forma que, a partir do indivíduo, a aprendizagem desloca-se para a equipe e se consolida na organização.

Freire (2004) complementa, afirmando que a aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional, precisam estar conectadas à origem da palavra educação, que vem do latim “*educare*” e significa extrair de dentro de si. Para a autora, o indivíduo deve estar inserido em um ambiente de aprendizagem para que tenha condições de extrair o conhecimento de si próprio e transferi-lo para a organização. Quando estimulado e valorizado, o indivíduo tende a compartilhar o conhecimento, tornando-se um agente de mudança e contribuindo para a eficácia organizacional.

A expressão *Domínio Pessoal*, utilizada por Senge (2004) para determinar a primeira disciplina da aprendizagem organizacional, refere-se ao crescimento e ao aprendizado pessoais. Significa ter um nível especial de sabedoria e proficiência. Ainda segundo o autor, o domínio pessoal vai além das habilidades e competências pessoais, uma vez que contempla a capacidade de criar, de viver a vida de forma criativa e não reativa. Os indivíduos com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de contínua aprendizagem. Senge (2004) esclarece que o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes: o da visão do que

queremos e o da realidade onde estamos em relação ao que queremos. Esta justaposição de movimentos gera a “tensão criativa” que impulsiona o indivíduo a buscar os resultados almejados. Dentro deste contexto, Senge (2004, p.169) afirma que “aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos da vida.”

Algumas das características do aprendizado e criatividade individual, segundo Terra (2001), são resumidas em três grandes pontos. Os aspectos emotivos e inconscientes são indissociáveis, uma vez que os *insights* são resultantes de liberação de angústias e resolução de tensões e a criação e o aprendizado se processam no subconsciente. A segunda característica é a dependência do contato com outros indivíduos e de experiências concretas, sempre associadas a mudanças de comportamento. E, por último, o desenvolvimento do aprendizado e criatividade individual beneficiam-se de diferentes *inputs* e perspectivas.

Senge (2004) chamou sua segunda disciplina de *Modelos Mentais* e a definiu como as imagens internas e as premissas que influenciam a forma de as pessoas verem o mundo e moldarem sua maneira de agir. O domínio dos modelos mentais seria para Senge (2004) o exercício da segunda disciplina. O autor salienta que modelos mentais que estejam extremamente arraigados, bloqueando novas idéias, podem prejudicar e até impedir a aprendizagem organizacional, principalmente se estes modelos mentais forem tácitos, ou seja, se não forem conscientes e, desta forma, não puderem ser examinados ou discutidos. A organização deve desenvolver capacidades para trabalhar com modelos mentais a partir da aprendizagem de novas habilidades, como reflexão e indagação, e da colocação destas habilidades em práticas regulares.

3.4.1.2 Aprendizagem em grupo

A partir da aprendizagem individual e do estímulo ao compartilhamento é que o conhecimento organizacional é transferido para o grupo de trabalho. Nesta fase da aprendizagem, Senge (2004) insere duas outras disciplinas, que são a *Visão Compartilhada* e a *Aprendizagem em Equipe*.

A idéia de Visão Compartilhada está associada ao exercício da liderança, uma vez que é o líder quem vai transmitir o conjunto de princípios e práticas orientadas determinado quando da concepção da Visão Empresarial. Cabe ao líder também conduzir a equipe para um comprometimento de compartilhamento das idéias e ideais organizacionais, criando uma imagem compartilhada do futuro.

Já a aprendizagem em equipe estimula e reforça a aprendizagem individual, tornando-se uma conexão entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. A aprendizagem em equipe inicia-se pelo diálogo, levando a equipe a pensar em conjunto e trabalhar em conjunto.

3.4.1.3 Aprendizagem em nível da organização

Considerando-se que o processo de aprendizagem percorre um caminho que se inicia no nível do indivíduo, transfere-se para o grupo e se institucionaliza em diversos artefatos organizacionais, temos que a aprendizagem organizacional é o resultado de todo um processo de criação e compartilhamento do conhecimento.

Fleury e Fleury (2001) comentam ainda alguns conceitos de aprendizagem organizacional:

aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros;

aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão;

uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

A aprendizagem organizacional passa por quatro etapas, assim especificadas: *aquisição do conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional.*

As características das “Empresas que Aprendem”, as chamadas *learning organization*, desenvolvidas por Senge, são elencadas por Marinho e Estanqueiro (1999, p.7) da seguinte forma:

Características das empresas que aprendem:

- Reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento;
- Capacidade de desenvolver o *know-why*, além do *know-how*;
- Capacidade de questionar valores, cultura e mudar o comportamento;
- Estímulo à experimentação e aprendizado através da detecção e correção dos erros;
- Habilidade em compartilhar *insights*, experiências e informações individuais;
- Habilidade criadora;
- Capacidade em articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência;
- Utilização da capacidade criativa de seus funcionários;
- Busca ativa de informações do ambiente onde se inserem;
- Sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso.

O *Pensamento Sistêmico* é considerado como a quinta disciplina da aprendizagem organizacional e propõe a necessidade de desenvolver uma visão do todo para compreender o funcionamento de um sistema. O Pensamento Sistêmico permite que o indivíduo perceba cada uma das partes e as conecte em um todo, integrando o sistema. A melhor comunicação entre os diversos setores de uma organização otimiza o desempenho geral da empresa.

Para Garvin (2001), as verdadeiras organizações que aprendem precisam trabalhar com três “M” críticos: *Meaning* – a questão do significado, *Management* – a gestão operacional clara e *Measurement* – a utilização das melhores ferramentas de mensuração.

Surge então, a partir do comprometimento da empresa de favorecer o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, um ambiente favorável para o compartilhamento do conhecimento por meio da Educação Corporativa, objetivando a geração de vantagem competitiva sustentável.

3.4.2 Educação Corporativa como uma nova configuração para treinamento e desenvolvimento

Para se entender melhor o conceito de Educação Corporativa, algumas considerações sobre a educação e sua abrangência são importantes. Para Éboli (2004b, p.32), “a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual e afetivo existente em cada ser humano”.

Éboli (2004b) faz uma distinção da escola clássica para a escola profissional com base na consideração de que a escola clássica está voltada para as classes dominantes e trata de questões ideológicas, como o modo de ser e o de pensar. Já a escola profissionalizante, que atende às classes instrumentais e dominadas, enfoca os aspectos técnicos e profissionais, ou seja, o modo de fazer.

Já no Desenvolvimento Profissional, também conhecido como Desenvolvimento de Recursos Humanos, os ensinamentos visam a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar os funcionários. Seus objetivos visam ao longo prazo e é oferecido por empresas especializadas ou pelas próprias organizações. Bastos (1994) afirma que a educação deve preocupar-se em

preparar o homem para o seu desenvolvimento e sua integração produtiva à sociedade. Esta educação pode ser oferecida de forma institucionalizada pelas escolas, como também pode ser desenvolvida de forma difusa pela família, empresas e sociedade.

Na opção de treinamento, o funcionário recebe uma educação focada no propósito de deixá-lo apto a realizar tarefas ou funções específicas. Neste caso, os objetivos são mais restritos e imediatos, sendo que o treinamento é oferecido pelas empresas especializadas em treinamento ou pela própria organização. É preciso destacar que, para se falar em treinamento, é necessário que haja ações intencionais e sistemáticas de ensino-aprendizagem, ou seja, o treinamento implica a formalização, o planejamento e a organização da aprendizagem.

a) Caracterizando o processo de treinamento

A diferença relevante entre treinamento e desenvolvimento para Bastos (1994) é que o objetivo do treinamento é preparar o homem para desenvolver determinada função sistemática, seja ela profissional ou não. Já o desenvolvimento visa ao crescimento integral do homem através da educação, à sua ampliação e aperfeiçoamento, tanto na vida profissional quanto pessoal. Rocha-Pinto et al. ((2004, p.94) complementa estas conceituações afirmando que o binômio treinamento e desenvolvimento (T&D) atua de forma complementar: “em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência, deve ser o principal fiel da balança entre o desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais”.

Bastos (1994) enumera quatro fases para um processo de treinamento: *diagnóstico*, *planejamento*, *execução* e *avaliação*.

Na fase do diagnóstico são identificados os problemas a serem tratados e as necessidades e os objetivos do treinamento. Estabelecem-se previamente os objetivos a serem atingidos, de forma a evitar os treinamentos desnecessários e pouco eficazes. No Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), utilizado nos diagnósticos, não se deve realizar apenas uma análise específica e pontual de uma determinada seção, e sim estudar todos os desvios relativos a padrões esperados. O LNT deve ser uma atividade contínua para perceber as variações do ambiente ou prever mudanças futuras. Nesta fase inicial de diagnóstico, elabora-se o quadro das necessidades da organização, um trabalho não apenas retrospectivo de identificação de problemas já ocorridos, mas também prospectivo, em que são estudadas as necessidades futuras. Dá-se uma conotação não apenas corretiva, mas preventiva ao T&D. Bastos (1994) comenta ainda que os diagnósticos devem ser realizados em conjunto com profissionais de diversas áreas, para se obter uma visão real e sistêmica da organização. Quanto aos objetivos do treinamento, determinados no diagnóstico de necessidades, Bastos (1994) comenta que devem ser consideradas as seguintes características: a relevância (importância da necessidade a ser atendida), a coerência entre os objetivos do treinamento e os objetivos da organização, o realismo na viabilidade do treinamento e a ética em relação às pessoas envolvidas no processo de treinamento.

O planejamento é importante pois permite estabelecer as estratégias sobre o que treinar, quem treinar, como treinar, quando treinar, quanto treinar, sendo também necessário para se definir como o processo será avaliado. Ao se responder à pergunta *em que treinar*, define-se o conteúdo do treinamento, definem-se os conhecimentos, habilidades ou atitudes a serem desenvolvidas. O *quanto treinar* define a intensidade, o volume e a profundidade do que se pretende treinar. Ao se definir *como treinar*, estabelecem-se os métodos, recursos ou técnicas que serão utilizadas no treinamento. Nesta fase de planejamento, Bastos (1994)

esclarece ainda que são definidos que recursos de infra-estrutura e logística serão necessários. Por fim, deve-se definir previamente *como avaliar* o treinamento a partir dos objetivos previamente traçados e qual a melhor forma de mensurá-lo.

Já a fase de execução é aquela da ação propriamente dita, orientada a partir do que foi planejado. É importante que esta fase seja realizada com qualidade, verificando a qualidade dos treinadores e treinados, do material didático e das técnicas instrucionais. O envolvimento da diretoria é fundamental para o sucesso na execução do programa.

O último passo é o de se avaliar o treinamento para verificar se os objetivos finais foram alcançados, conforme planejado na segunda fase do processo. A avaliação, para Bastos (1994), deveria ser uma atividade contínua durante o processo, objetivando melhoria e aperfeiçoamento, sendo que, ao final, determinaria a eficácia do mesmo ou o retorno do investimento. Bastos (1994) cita Hamblin para apresentar cinco níveis de avaliação de aprendizado em treinamento:

Avaliação de reação: procura-se verificar qual a reação em relação ao conteúdo, métodos utilizados, *performance* do instrutor e condições do ambiente, como instalações e horário de realização, dentre outros;

Avaliação de aprendizagem: utilizada para verificar-se a assimilação do conteúdo ensinado, sendo que as técnicas mais freqüentes são os testes escritos para mensuração do conhecimento e testes de desempenho para mensuração de habilidades. A mensuração de resultados em nível de atitudes já é mais difícil, sendo utilizadas técnicas mais diferenciadas, como entrevistas e observações do comportamento.

Avaliação de comportamento: também conhecida como avaliação de resultado intermediário nem sempre pode ser realizada imediatamente após treinamento, pois cada indivíduo tem seus tempos de respostas. Bastos (1994) lembra que as mudanças de comportamento podem ser difíceis e devem estar associadas a outras variáveis, como o apoio e a orientação para a mudança e o mais importante: o funcionário tem que querer realizar esta mudança de comportamento;

Avaliação de resultados finais: nesta fase são avaliados os resultados da organização como um todo, sendo difícil separar as variáveis que envolvem o processo para se identificar quanto de melhoria é devido ao treinamento. Silva (1999) comenta que os resultados em uma área de RH podem assumir diferentes significados, sendo importante a identificação do foco de aplicação do treinamento (se é no resultado a ser alcançado pela empresa ou nos resultados que os empregados irão obter individualmente) e, principalmente, de aferição, de modo a evitar distorções de interpretações. Esta avaliação tanto pode ser feita de maneira quantitativa, através da utilização de medição de indicadores, ou subjetivamente, por meio de análises qualitativas. Silva (1999) alerta para a importância de não se analisarem os resultados sob uma perspectiva somente de curto prazo, com uma visão imediatista e oportunista sobre os investimentos realizados. O autor entende que é preciso ter uma visão mais desenvolvida e profunda sobre as contribuições a médio e longo prazos, que podem assumir um alto grau de subjetividade.

Com o aprimoramento da qualidade de trabalho do departamento de Recursos Humanos, também o setor de T&D evoluiu para acompanhar as tendências estratégicas das organizações. Ocorreu uma mudança de paradigma. Segundo Meister (1999, p.1), o treinamento passa do foco no funcionário de forma isolada para o desenvolvimento da

capacidade de aprendizado organizacional. Para Rocha-Pinto (2004), as atividades de T&D passaram de uma abordagem mecanicista, com atuação técnico-operacional, para uma abordagem sistêmica, com uma atuação tática. Éboli (2004) evidencia as diferenças entre um centro de T&D e um novo modelo de Educação Corporativa . Algumas das evoluções foram:

o aprendizado passa a ser direcionado para a organização como um todo, fortalecendo a cultura corporativa e privilegiando o conhecimento coletivo em detrimento do conhecimento individual;

o escopo passa do tácito para o estratégico, concentrando-se nos objetivos do negócio e não nas necessidades individuais dos funcionários;

os programas de treinamento passam a ser construídos com base nas estratégias de negócios e na identificação das competências críticas organizacionais;

o público-alvo abrange não só os funcionários, mas também o público externo da organização, como familiares, clientes e fornecedores;

o local para a realização das ações passa a ser não somente as estruturas físicas, mas também espaços virtuais para educação a distância, videoconferências, *chats*, dentre outras possibilidades;

como resultado, a Educação Corporativa propõe aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

O quadro 2 apresenta um comparativo entre os dois sistemas de aprendizagem:

QUADRO 2
COMPARATIVO ENTRE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO
E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	X	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Reativo	ATUAÇÃO	Pró-ativo
Descentralizado	ORGANIZAÇÃO	Centralizado
Massificado	AUDIÊNCIA	Personalizado
Saber como fazer	APROFUNDAMENTO	Saber ser
Aulas presenciais	MODALIDADE	Utilização de diversos formatos
Capacitação e aperfeiçoamento	FOCO PRINCIPAL	Educação continuada
Funcional	OBJETIVOS	Estratégico
Estimuladores do processo de aprendizagem	PAPEL DOS LÍDERES	Facilitador e multiplicador
Reprodução do conhecimento	PROPOSITOS	Elaboração e compartilhamento do conhecimento
Individual	APRENDIZAGEM	Organizacional
Área meio	ESTRUTURAÇÃO	Unidade de negócios
Centro de custos	ENFOQUE CONTÁBIL	Centro de resultados
Funcionários	PÚBLICO ALVO	Funcionários, parceiros de negócios e comunidade
Instrutores e multiplicadores internos, consultores externos	CORPO DOCENTE	Executivos e técnicos internos e consultores externos

Fonte: COUTINHO, Maria Teresa. Gestão de pessoas. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE PESSOAS, 2004, Belo Horizonte.

Surgem assim as Universidades Corporativas como novo modelo de aprendizagem organizacional.

3.4.3 Apresentação das Universidades Corporativas como novo paradigma para o desenvolvimento profissional

As organizações conscientes da importância da Educação Corporativa como instrumento de criação de diferenciais competitivos criam novos modelos para o setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) – as Universidades Corporativas (UCs) com o objetivo de, segundo Meister (1999 p.XXVII), “obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos da empresa”.

Este movimento surgiu nos Estados Unidos na década de 80. Alperstedt (ENANPAD 2000) apresenta dados de estudo desenvolvido pela consultoria americana “Quality Dynamics” registrando 400 UCs em 1988. Em 1997, já eram 1 600 e no ano 2000 Meister (1999) previu mais de 2 000 empresas adotando este conceito. Souza (1999) estima que no ano de 2010 vão existir mais Universidades Corporativas do que instituições de ensino superior nos Estados Unidos. Percebe-se pelos números que, coincidentemente com o registro de crescimento expressivo do setor de ensino superior, as Universidades Corporativas apresentam também uma tendência de forte expansão.

Para entender este movimento, Meister (1999) distingue as forças que o sustentam, afirmando que

em essência, são cinco: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Quando Meister (1999) comenta sobre organizações enxutas e flexíveis, a autora se refere à redução de postos de trabalho, à valorização dos profissionais multifuncionais e à opção por uma estrutura hierárquica mais flexível, ampliando a autonomia e o poder de decisão de equipes. Estas organizações se caracterizam pela comunicação intensiva com funcionários, clientes e fornecedores, ampliam suas fronteiras buscando mercados globais em detrimento dos domésticos e se esforçam em serem velozes e eficientes na luta constante pela competitividade. Para Éboli (2004b), organizações flexíveis são aquelas que podem dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.

Outra grande força considerada alicerce da Educação Corporativa é a consolidação da economia do conhecimento. Segundo Meister (1999), a tendência é de se reduzir cada vez mais a força de trabalho manual e de se valorizar a força de trabalhadores do conhecimento, que são os profissionais que lidam com tecnologia, informação e inovação. Para Terra (2001), a empresa mais competitiva não será aquela com maior produção de bens e serviços, mas aquela que produzirá bens e serviços diferenciados a partir das inovações geradas pela criatividade de seus funcionários. Éboli (2004b) enfatiza que a formação das riquezas tanto no nível individual, quanto organizacional e nacional, está baseada no conhecimento.

A redução do prazo de validade do conhecimento faz com que as organizações necessitem de reaparelhar sua força de trabalho. Segundo Meister (1999), a economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo e em uma dimensão mais ampla. Citando Louis Ross, Chief Technical Officer da Ford Motor Company, ela reforça o conceito de educação continuada. Segundo Ross (1997)

na carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite.

Terra (2001) reforça este conceito quando afirma que o desenvolvimento tecnológico obriga a um aprendizado contínuo, uma vez que um sistema educacional não tem capacidade de ensinar a um jovem de 25 anos tudo o que ele precisará saber na sua vida profissional, impondo a ele uma constante reciclagem de conhecimentos.

Uma nova relação empregatícia surge fortalecendo o ambiente para as Universidades Corporativas. Meister (1999) chama a relação de dependência entre as partes de “novo contrato psicológico” entre empregador e empregado: os empregadores oferecem a oportunidade de os empregados se desenvolverem através do aprendizado e, em troca, estes profissionais incrementam a capacidade produtiva e competitiva da empresa. Éboli (2004b) enfatiza que a capacidade de empregabilidade ou ocupacionalidade substitui o emprego para a vida toda.

Por fim, uma força considerável para o surgimento das UCs é justamente a necessidade de as organizações se tornarem educadoras. Em busca de diferenciais competitivos e buscando um treinamento focado em suas competências organizacionais, as empresas passam a assumir a Educação Corporativa de seus funcionários numa tentativa de

atualização permanente e de foco no conteúdo assimilado. Éboli (2004b) ressalta a importância de se formarem pessoas globalizadas, com perspectivas internacionais dos negócios.

Partindo desta delimitação de cenário, as empresas perceberam a necessidade de criar suas UCs e, segundo Éboli (*apud* TOBIN, 1998), consideraram como motivações o investimento no desenvolvimento das competências dos funcionários e a valorização da imagem da empresa perante clientes e sócios (imagem externa) como também perante seus funcionários (imagem interna).

Ao conceituar uma Universidade Corporativa, Éboli (1999) defende que os pressupostos abaixo sejam implementados:

- objetivo principal: desenvolver as competências críticas em vez de as habilidades;
- foco do aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual;
- públicos-alvo: públicos internos e externos (clientes, fornecedores e comunidade) e não somente funcionários;
- ênfase dos programas: concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

A partir das considerações mencionadas, pode-se caracterizar como Universidades Corporativas os projetos que reúnam, ao mesmo tempo, as seguintes propostas: desenvolvimento de competências essenciais direcionadas a atender os interesses da empresa e abrangência destes projetos educacionais para além das fronteiras da empresa, atingindo também outros colaboradores como clientes e fornecedores.

Uma definição bem clara de Universidade Corporativa é a apresentada por Meister (1999, p.263):

Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização.

É oportuno mencionar entre as características das UCs a busca de parceria com as instituições de ensino superior para o suporte do conteúdo acadêmico, bem como para a certificação do ensino.

Alicerçada nestes conceitos, Éboli (2002) apresenta no Fórum Universidades Corporativas a missão e objetivos das UCs:

Missão: formar e desenvolver os talentos humanos na Gestão dos Negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativa e contínua, e gerando resultados.

Éboli (2002) aponta ainda, como objetivos das UCs, o desenvolvimento das competências críticas empresariais e humanas e o aumento da competitividade. São seus objetivos globais:

- difundir a idéia de que Capital Intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
 - despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado;
 - incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento para que as pessoas se responsabilizem por este processo;
 - motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da realização pessoal, dentro de um clima organizacional competitivo porém saudável.”
- Fonte: Slides da apresentação Prof. Marisa Éboli -FEA/USP no Fórum Universidades Corporativas 21/11/2002 – Campinas SP

Para Meister (1999), mesmo que as Universidades Corporativas estejam diferenciadas em seus aspectos superficiais, fundamentalmente elas possuem objetivos semelhantes. A autora enumera dez objetivos e princípios:

1º) oferecer oportunidades de aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais: ressalta-se aqui a importância de formar e manter indivíduos talentosos através de uma aprendizagem vinculada à estratégia da empresa e baseado em competências;

2º) UC como um processo e não como um espaço físico destinado à aprendizagem: ênfase na criação do processo de aprendizagem contínua vinculada às estratégias empresariais e não ao espaço físico;

3º) elaborar um currículo básico em torno dos Três “Cês” - Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas: desenvolver uma Cidadania Corporativa de forma a inculcar os valores e a cultura que diferenciam a organização; proporcionar uma estrutura contextual com a finalidade de mostrar ao funcionário qual o contexto onde se situa a organização, quem são os fornecedores, clientes, concorrentes, e criar competências básicas a partir de treinamentos em várias áreas, como técnicas de comunicação e colaboração, raciocínio criativo, conhecimento tecnológico, *know-how* técnico dentre outros. (fig.9).

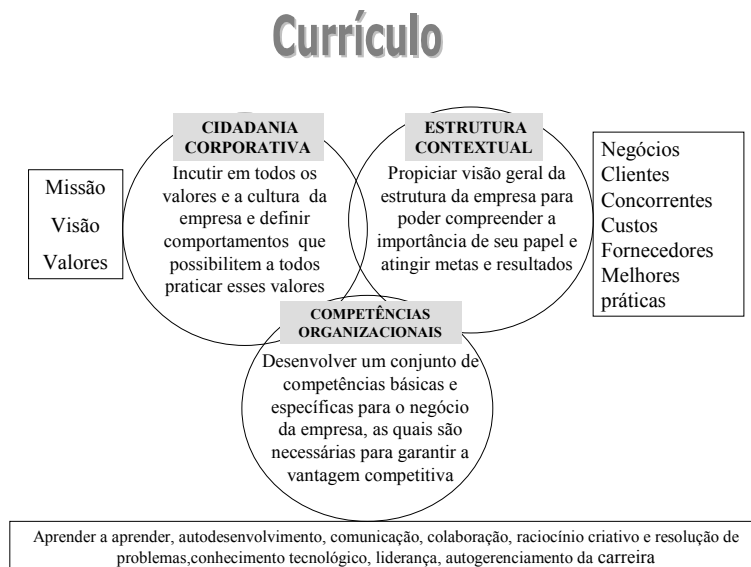


FIGURA 9: CURRÍCULO INCORPORANDO OS TRÊS “CÊS”

treinar a cadeia de valor: investir em um treinamento amplo com todos os participantes da cadeia uma vez que o sucesso de seus fornecedores e clientes é vital para o sucesso da sua organização;

passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem: aprendizagem formal, com programas de treinamento em sala de aula, e também aprendizagem informal, com programas direcionados a funcionários, clientes e outros participantes da cadeia de valor. Os novos formatos como intranet, satélite e multimídia apontam para a ampliação da missão e do alcance da aprendizagem;

encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores: utilização do conceito de modelagem de papéis, em que o funcionário também é

instrutor, como também a utilização de estudos de casos da própria companhia, com o objetivo de compartilhamento de melhores práticas;

passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios: para que o projeto da UC seja auto-sustentável, trabalha-se a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços, podendo-se também criar um mercado aberto de treinamento e educação;

assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem: observação válida principalmente em se tratando de multinacionais, em que se faz necessário prospectar novos mercados. As Universidades Corporativas são instrumentais na disseminação de perspectivas globais;

criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos: substituir a medida do investimento (horas de aula, etc.) pelas medidas de resultados, ou seja, apurar qual a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma estratégia empresarial;

utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: ao estimular um ambiente de aprendizagem organizacional, onde todos compartilham conhecimentos e aprendem continuamente, ampliam-se as expectativas de inovação e geração de novos produtos e mercados, tornando a vantagem competitiva sustentável.

Como se observa, existem diferenças conceituais entre os Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento e as Universidades Corporativas. Para Meister (1999), as diferenças são várias: os departamentos de T&D tendem a ser descentralizados, pouco focados, oferecendo vários planos abertos sem uma estratégia bem definida, enquanto as Universidades Corporativas oferecem soluções de aprendizado contínuo e retorno específico. Meister (1999) reforça esta afirmação destacando a mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem e a evolução do Departamento de Treinamento para Universidade Corporativa .

Este entendimento de que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem é ampliada para os gerentes, não se limitando ao departamento de treinamento, corrobora as idéias de Ulrich (2003), que alertava para a necessidade de se removerem as fronteiras internas à função de RH.

As empresas que estão aplicando os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções .

Dentro do conceito de educação continuada, os ensinamentos não poderão estar limitados ao banco de escola tradicional. Para Meister (1999), os trabalhadores deverão construir sua base de conhecimentos durante toda a vida, não havendo mais a separação entre o período escolar, que se encerra com a formatura, e uma nova etapa de vida, quando se começa a trabalhar. Desta forma, a educação deverá permear as organizações. As empresas que quiserem ser mais competitivas necessariamente deverão se preocupar com a “logística” da gestão do conhecimento, que nada mais é do que como levar o conhecimento para os seus

funcionários. O aprendizado corporativo pode ser realizado através de várias ferramentas educacionais. As Universidades Corporativas podem ser fonte de um grande avanço na disseminação do conhecimento dentro das empresas, envolvendo também todos os participantes da cadeia de valor.

Meister (1999) mostra que as empresas começaram a perceber a importância de uma cultura de aprendizagem contínua compartilhada entre funcionários como proposta substituta a uma educação isolada em sala de aula. Sem se perder o foco na competitividade, o desenvolvimento de pessoas passa a ser uma questão fundamental para a sustentabilidade deste diferencial competitivo.

A Educação Corporativa vem resgatar uma necessidade de se estudar e adquirir conhecimentos que possam ser aplicados na prática, agregando valor ao negócio, o que nem sempre ocorre nas universidades tradicionais. Conforme coloca Marcovitch (1998), a ansiedade dos universitários pelo ingresso no mercado de trabalho gera uma crise que resulta no abandono dos cursos universitários. Desta forma, o aprendizado corporativo cumpre também um papel de suporte educacional do funcionário.

A partir desta constatação de Marcovitch (1998), surge um questionamento bastante polêmico: as UCs competem com as universidades tradicionais? Primeiramente é importante destacar os papéis designados a estes dois tipos de instituições. Éboli (1999) contribui para o esclarecimento desta questão quando da sua abordagem no 2º Seminário Nacional de Educação Corporativa (IBAP). Em sua palestra, ela ressalta que as universidades tradicionais possuem um sistema de educação formal, desenvolvendo cultura acadêmica com crenças e valores universais. Desta forma, desenvolvem competências essenciais para o mundo do

trabalho e formam cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições. Já as Universidades Corporativas se sustentam com base numa política de desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso do negócio da organização, gerando cultura empresarial própria e formando cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes. O foco das UCs é a organização e não a sociedade.

Éboli (1999) defende que as Universidades Corporativas não esvaziam e nem concorrem com as universidades de ensino superior. Ao contrário, elas se complementam na promoção da gestão do conhecimento organizacional.

Contrapondo-se ao posicionamento de Éboli, Chaimovich (1999) afirma que o relacionamento entre as universidades e o setor produtivo tem evoluído de forma muito lenta e que é preciso mais diálogo, sendo também necessário reconhecer as vantagens mútuas do estabelecimento de parcerias estratégicas capazes de trazer enormes ganhos para ambas.

Neste sentido, Marcovitch (1999, p.14) ressalta que “há dois mitos a destruir. O primeiro, cultivado pelos empresários, de que o pesquisador acadêmico é um ser etéreo, descolado da realidade. O segundo, corrente na área de pesquisa, de que o empresário despreza a ciência”.

Visando ressaltar a importância dos estudos científicos e da inovação tecnológica para o melhor desempenho do setor empresarial, Grynszpan (1999) contribui com a discussão apresentando propostas para projetos de cooperação universidade-empresa com o objetivo de inserir a universidade nos programas de aumento da competitividade industrial. Estas

propostas incentivam principalmente a pesquisa tecnológica, lugar onde as Comunidades Universitárias atuam de forma preponderante.

Complementando o conceito de cooperação universidade-empresa, Plonski (1999) apresenta quatro desafios para a sua concretização:

compartilhamento de uma visão multidimensional e integrada da cooperação empresa-universidade;

percepção clara das missões distintas, mas complementares, da empresa e da universidade no processo de inovação;

desenvolvimento de respostas inovativas às diversas necessidades de cooperação; e

capacitação para a gestão eficaz da interface entre empresa e universidade.

A partir das considerações mencionadas, percebe-se que os desafios são muitos, uma vez que novos modelos estratégicos, para serem aceitos e praticados com sucesso, precisam percorrer uma longa jornada de aceitação, tanto na academia quanto no ambiente das organizações. É preciso que todos compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais.

Para que a implementação das Universidades Corporativas nas organizações seja conduzida com eficiência, Meister (1999, p.236-251) elenca 12 lições e práticas de sucesso:

- 1 – Vincular as Metas de Educação e Desenvolvimento às Necessidades e aos Resultados Estratégicos da Organização;
- 2 – Envolver líderes no papel de aluno e de docente;
- 3 – Selecionar um diretor de Aprendizagem (Reitor) para definir a direção estratégica da educação corporativa;
- 4 – Considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez;
- 5 – Elaborar um currículo básico para acentuar os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual/Ambiente de Negócios e Competências Básicas;
- 6 – Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem;
- 7 – Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem;
- 8 – Ampliar a atuação da Universidade Corporativa junto aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor;
- 9 – Operar a Universidade Corporativa como uma linha de negócios dentro da organização;
- 10 – Desenvolver uma série de alianças inovadoras com a educação superior;
- 11 – Demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa; e
- 12 – Desenvolver a Universidade Corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros.

Por fim, as lições de Meister objetivam conduzir as empresas para um melhor planejamento de gestão de aprendizagem contínua através de sua Universidade Corporativa, uma vez que as práticas de Educação Corporativa estão inseridas em um contexto muito mais amplo, que é o da competitividade. O foco não pode mais ficar restrito à criação de competências somente para o desempenho de tarefas operacionais. O grande desafio é aprender a aprender, é a produção contínua de conhecimento para que a Educação Corporativa traga vantagens competitivas. Mais do que nunca, as Universidades Corporativas têm pela frente o desafio da criação de novos valores, de abertura para um novo paradigma organizacional.

Estudando-se as Universidades Corporativas, percebe-se na literatura que os exemplos apresentados se reportam a empresas de grande porte, que possuem estrutura financeira e física para investimentos complexos na construção destes modelos de desenvolvimento de pessoas. Entretanto, estes conceitos e princípios apresentados não parecem ser inadequados à realidade das empresas de pequeno e médio porte. Mesmo considerando as Universidades Corporativas não como um espaço físico de aprendizagem e sim como um processo para a sua realização - o que as torna mais factíveis de implantação -, percebe-se a necessidade de se reestruturar o modelo proposto para compatibilizá-lo com a realidade e com os desafios das pequenas e médias empresas do Brasil.

Neste trabalho pretende-se estudar um sistema de Educação Corporativa desenvolvido para empresa de médio porte, averiguando-se quais as principais adaptações sofridas por este modelo e o impacto desta nova configuração na contribuição para a construção de vantagens competitivas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas as características da pesquisa, com base nos procedimentos técnicos. Procurar-se-á justificar o tipo de pesquisa, a escolha da empresa, a seleção das fontes para coleta de dados. Serão esclarecidas as técnicas de coleta de dados, a justificativa para a escolha da amostra e a razão do detalhamento da mesma.

4.1 Caracterização da pesquisa

O objeto deste estudo é a investigação das eventuais contribuições das ações de Educação Corporativa na geração e manutenção de vantagens competitivas em uma empresa de médio porte. Para tanto, pretende-se pesquisar tanto as vantagens competitivas percebidas pelos *stakeholders* quanto as ações de Educação Corporativa praticadas pela empresa, apurando-se se há correlações entre estas duas unidades de análise.

Considerando que o estudo científico sobre Educação Corporativa no Brasil ainda é recente, e que, ao explorar o tema, as pesquisas têm se concentrado em modelos de Universidades Corporativas estruturados para grandes organizações, procurou-se trabalhar uma pesquisa exploratória sobre Educação Corporativa desenvolvida para organizações de estruturas mais simples. Este tipo de pesquisa, também conhecida como Pesquisa ou Estudo Preparatório, permite ao investigador ampliar seus conhecimentos em relação a um determinado problema, para que possa construir hipóteses e aprofundar seus estudos nos

limites de uma realidade específica. Gil (1999) comenta que as pesquisas exploratórias objetivam o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições; portanto seu planejamento pode ser flexibilizado, possibilitando a consideração ampliada dos aspectos relativos ao fato estudado. Estes estudos visam buscar maiores conhecimentos que servirão de base para uma pesquisa descritiva ou experimental *a posteriori*.

A pesquisa exploratória é recomendada nos casos em que os conhecimentos sobre os quais se quer pesquisar são ainda pouco explorados, sendo necessário ampliá-los. Gil (1999) comenta que, muitas vezes, as pesquisas exploratórias representam uma primeira etapa de uma investigação mais ampla *a posteriori*. Triviños (1983, p.10) alerta para o fato de que, “embora o estudo exploratório seja bastante flexível no que diz respeito a procedimentos, este tipo de pesquisa não exime o rigor característico de um trabalho científico”.

Dentre as várias categorias de pesquisa disponíveis, escolheu-se a do estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma análise intensiva realizada com o objetivo de, a partir de uma unidade de estudo, apreender sobre a totalidade de uma situação. Segundo Gil (1999), um caso estudado em profundidade pode vir a ser considerado representativo de outros ou mesmo de todos os casos semelhantes a ele.

Segundo Gil (1999, p.54), são vários e diferentes os propósitos para a adoção do estudo de caso como metodologia de pesquisa. Entre eles alinham-se as possibilidades de :

explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;

formular hipóteses ou desenvolver teorias;

- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2001, p.23) define o estudo de caso como um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. O estudo utiliza várias fontes de evidência.

Neste trabalho, será realizada uma pesquisa em uma indústria de embalagens plásticas flexíveis, com 13 anos de mercado, definida como de porte médio pelo Sindicato Mineiro de Indústria de Embalagens Flexíveis de Minas Gerais (SIMPLAST), pois empregava, no momento da pesquisa, 146 funcionários.

A escolha da empresa se deu pelo fato de alguns estudos já terem sido realizados no Brasil sobre o tema Educação Corporativa, porém muitos apresentando modelos de Universidades Corporativas idealizados para empresas já estruturadas com todas as condições financeiras e organizacionais favoráveis à implementação e realização de projetos de Educação Corporativa. Poucas são as referências sobre o tema abordando organizações de pequeno e médio porte que efetivamente praticam Educação Corporativa. E, mesmo nessas poucas referências, as experiências analisadas não “ilustram” a de uma Universidade Corporativa. Éboli (2004, p.257) alerta para a urgência de se conhecer melhor a realidade brasileira: “precisamos evoluir na definição de critérios que permitam identificar e analisar os sistemas de educação corporativa, muito além do simples rótulo de universidade corporativa”.

A justificativa da escolha se dá também em função de a empresa focada estar inserida dentro do contexto apontado por Meister (1999) como favorável para o surgimento das Universidades Corporativas: a organização tem estrutura flexível e enxuta, que permite rápida fluidez de comunicação para apresentar soluções e respostas imediatas ao mercado, que é bastante competitivo; dispõe de fundamentos da gestão do conhecimento inseridos nas rotinas

operacionais; convive com a rápida obsolescência do conhecimento, gerando a necessidade de criação de novos produtos; e é reconhecida por parte de seus colaboradores como uma empresa educadora e formadora de profissionais capacitados.

4.2 Procedimento de coleta e detalhamento da amostra

Utilizaram-se técnicas tanto de pesquisa quantitativa quanto qualitativa, objetivando obter informações mais representativas e possibilitando um resultado mais eficiente.

Triviños (1983), ao estudar a dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, apóia-se em referenciais teóricos básicos, no marxismo, na fenomenologia e ainda no estrutural-funcionalismo para afirmar que existe uma interface entre esses dois tipos de pesquisa. Para ele, uma pesquisa pode ter ao mesmo tempo as duas características. Usualmente, uma pesquisa quantitativa não extrapola os dados estatísticos com que trabalhou, para fazer uma análise mais profunda das informações obtidas. Triviños critica esta metodologia, considerando ideal que os dois tipos de pesquisa se complementem, o que pode dar resultado mais eficiente e vitorioso: foi esta a estratégia adotada para o presente trabalho.

Ao estudar as vantagens competitivas, a opção foi por pesquisa qualitativa, e isso em razão da complexidade do tema. Para Richardson (1985), esta metodologia é mais apropriada, pois permite entender e descrever o fenômeno com profundidade, como também analisar as variáveis e suas interações. Para o exame das competências organizacionais e humanas e quando da análise do desenvolvimento da Educação Corporativa, optou-se por pesquisa

quantitativa, que permitiu envolver um maior número de colaboradores, sendo que, a partir dos dados apurados, foi feita uma abordagem qualitativa, objetivando estudar com mais profundidade as informações de maior relevância.

Em função da forma como foram obtidos, os dados da pesquisa podem ser classificados em dois tipos. São primários os dados coletados originalmente pelo pesquisador; são secundários os já disponibilizados no ambiente e materializados sob forma de artigos, livros, documentos e outros. No estudo proposto, utilizou-se de dados secundários obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental. Também se utilizaram dados primários. Gil (1999) comenta que as pesquisas bibliográfica e documental são muito parecidas, diferindo basicamente na natureza da fonte de coleta de dados: na primeira, são utilizadas informações de autores de pesquisa científica; na segunda, as informações são obtidas através de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Já os dados primários, esses foram coletados através de questionários, entrevistas semi-estruturadas e aprofundadas, *workshops* e observação direta participante.

Para a etapa qualitativa foram utilizados recursos da observação indireta, como levantamento e análise documental e bibliográfica da empresa estudada, *workshops*, entrevistas em profundidade e semi-estruturadas. As entrevistas semi-estruturadas são aquelas que permitem maior diálogo e mais efetiva troca de informações entre entrevistador e informante, sempre a partir de questionários previamente formulados (Triviños, 1983). Também foram feitas observações diretas participantes, quando do acompanhamento de um treinamento básico para iniciantes.

Para a etapa quantitativa foram analisados dados obtidos a partir de questionários fechados respondidos pelos colaboradores da empresa, bem como de relatórios e gráficos de acompanhamento de resultados.

Com a intenção de se conhecer melhor as duas variáveis estudadas - vantagem competitiva e Educação Corporativa - trabalhou-se com amostras distintas.

a) Variável competitividade

Objetivando conhecer características específicas da empresa e definir as vantagens competitivas da organização, o universo escolhido foi composto pela diretoria, gerência, representantes, clientes, fornecedores e sindicato patronal. Escolheram-se para constituírem a amostra: (fig.10)

- os dois diretores atuantes da empresa;
- os três gerentes: administrativo, comercial e produção;
- os três chefes de setor: extrusão, impressão, acabamento (rebobinadeira e corte e solda);
- chefe de expedição;
- inspetor da qualidade;
- três representantes comerciais;
- quatro fornecedores; e
- três clientes.

b) Variável Educação Corporativa

Já para a investigação das contribuições e resultados das ações de Educação Corporativa, considerando aqui também o estudo sobre competências humanas e organizacionais, a amostra pesquisada foi constituída com:

- os dois diretores atuantes da empresa;
- todos os colaboradores, incluindo administrativo, comercial, produção, serviços gerais, totalizando 131 questionários distribuídos;
- três representantes comerciais;
- quatro fornecedores; e
- três clientes.

A pesquisa qualitativa foi realizada com:

- os dois diretores atuantes da empresa;
- os três gerentes: administrativo, comercial e produção;
- os três chefes de setor: extrusão, impressão, acabamento (rebobinadeira e corte e solda);
- chefe de expedição;
- inspetor da qualidade;
- três representantes comerciais;
- quatro fornecedores (máquinas e produtos para pré-impressão); e
- três clientes.

A pesquisa quantitativa foi feita com todos os funcionários da indústria, através de distribuição de questionários fechados.

AMOSTRAS	VARIÁVEIS INVESTIGATIVAS
2 Diretores	Diagnóstico de competências Definição de estratégias Mapa de competências humanas Diferencial competitivo
Alta Gerência	Diagnóstico de competências Definição de estratégias Mapa de competências humanas Análise de Educação Corporativa
Representante Comercial Clientes	Mensuração da competitividade Pontos fortes e fracos Análise dos impactos da EC para os clientes
Fornecedores	Competitividade/Imagem
Sindicato	Dados do mercado Posicionamento da empresa em relação ao mercado e concorrência
Funcionários	Nível de satisfação <i>Gaps</i> (necessidades de treinamento) Importância EC

FIGURA 10: OBJETIVOS ESPECÍFICOS A SEREM INVESTIGADOS POR AMOSTRA

Para a coleta de dados utilizou-se das seguintes fontes de evidência:

entrevistas semi-estruturadas com os dois diretores da organização;

entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de produção, comercial e administrativo, inspetor da qualidade, três representantes comerciais, três fornecedores, três clientes e representante do sindicato;

workshop com os diretores de produção e comercial, representante comercial, gerente comercial, gerente de produção, chefes dos setores de extrusão, impressão, acabamento, encarregado de expedição, inspetor da qualidade;

questionários fechados distribuídos para todos os 146 funcionários ativos da empresa;

análise documental de um treinamento setor de impressão;

análise documental e observação direta participante em um treinamento básico para iniciantes.

Foram analisados também relatórios, avaliações, o acervo documental disponível para pesquisar dados e informações relativo a treinamentos já realizados, avaliando os resultados obtidos em função dos objetivos estratégicos e o retorno do treinamento sobre o investimento feito.

A amostra para a pesquisa qualitativa foi escolhida em função do nível de conhecimento relativo aos temas abordados e o envolvimento com a empresa, considerando também os questionamentos específicos sobre cada análise avaliada. O roteiro das entrevistas foi adaptado ao perfil do interlocutor e aos objetivos específicos a serem alcançados. Para a pesquisa quantitativa optou-se por trabalhar com todo o universo desejado, ou seja, todos os funcionários da indústria. Segue uma explanação sobre o critério para a escolha da amostra, perfil do participante e variáveis analisadas em cada abordagem.

Os diretores foram entrevistados com o objetivo de: conhecer melhor a empresa, sua cultura organizacional, seus valores, suas estratégias competitivas; trabalhar um esboço do mapa de competências organizacionais, funcionais e humanas; e avaliar o comprometimento da alta cúpula com os projetos de Educação Corporativa. As entrevistas foram realizadas

individualmente, com duração aproximada de uma hora e meia cada uma. Seguiram um roteiro básico, apenas para nortear a condução dos assuntos, podendo ser consideradas como entrevistas semi-estruturadas.

A participação do gerente de produção foi intensiva, por ser ele o responsável pela implementação e desenvolvimento da Educação Corporativa na empresa. As informações dadas por ele foram obtidas através de entrevista aprofundada, entrevista semi-estruturada e participação no *workshop*. A entrevista aprofundada possibilitou conhecer, com detalhamento, ações específicas de treinamento, que serão apresentadas e analisadas adiante. Quando da entrevista semi-estruturada e da participação no *workshop*, o interlocutor colaborou com as informações sobre competências, vantagens competitivas, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e Educação Corporativa.

Ao inspetor de qualidade, que também participa diretamente do desenvolvimento da Educação Corporativa, além da contribuição com as questões já colocadas, foi solicitado especificamente que apresentasse o *Manual da Qualidade* e os relatórios que mensuram os índices de resultado, como devolução, percentual de apara, reclamações de clientes, tendo como objetivo quantificar os ganhos obtidos a partir das ações realizadas.

A escolha dos gerentes comercial e administrativo se deu em razão de serem eles os intermediadores entre a cúpula administrativa e o operacional da empresa, participando efetivamente da realização dos projetos idealizados. Especificamente o gerente comercial, por ter vindo recentemente de empresa concorrente à estudada, pôde contribuir com informações relevantes quanto à imagem da empresa perante a concorrência e perante os clientes.

Os chefes de setor, bem como o encarregado de expedição, foram fundamentais para o enriquecimento das informações, uma vez que a área estudada especificamente neste trabalho está na produção da indústria. Um ponto relevante no perfil destes colaboradores é que todos eles possuem mais de 10 anos de casa, sendo que dois deles estão na empresa desde sua fundação. Esta condição especial foi percebida no alto nível de comprometimento com o trabalho de pesquisa manifestado pela disponibilidade e interesse em participação.

Para a escolha dos representantes comerciais que participariam da pesquisa considerou-se a *performance* de cada um, avaliando tanto o volume de vendas quanto a representatividade e a importância dos clientes de cada carteira. Ao se definirem os três primeiros colocados conseguiu-se atingir o percentual médio de 57% dos clientes trabalhados, uma amostra bastante representativa do universo de representantes comerciais da indústria estudada.

A razão pela qual se entrevistaram representantes foi a necessidade de se obterem informações do mercado comprador acerca dos níveis de competitividade da empresa; definir, de acordo com a percepção do mercado, as vantagens competitivas; verificar se estas vantagens geram valores que são percebidos pelos clientes. Outra informação importante da parte dos representantes viria a dizer respeito aos retornos recebidos dos clientes, a partir dos resultados obtidos na melhoria da qualidade dos produtos, em função das ações de Educação Corporativa trabalhadas.

Os três clientes escolhidos para participar do projeto possuem características distintas. O cliente A é considerado o melhor cliente da empresa, tanto em questões de resultado de vendas, como também de representatividade no mercado. Para o cliente B a indústria fornece

um produto considerado *comoditie*, filme para empacotamento automático de cereais. O seu comportamento é de compras intermitentes, porém já é cliente há mais de dez anos. O cliente C compra na empresa há cerca de sete anos e possui 25 itens no seu portfólio de produtos. É considerado um cliente de difícil atendimento, pois necessita comprar volume pequeno por item, apesar de volume alto no somatório do atendimento.

As variáveis estudadas através das entrevistas com estes clientes referem-se à competitividade da organização.

Quanto aos quatro fornecedores escolhidos, para cada um deles foram direcionadas necessidades distintas de pesquisa.

O fornecedor A é parceiro da empresa na realização de treinamentos e realizou o treinamento específico para a impressão objeto de análise deste trabalho. As informações conseguidas deste fornecedor foram obtidas através de dados secundários: relatórios, diagnóstico de *performance*, manuais de treinamento, com o objetivo de conhecer em profundidade um dos treinamentos da empresa.

Os funcionários do fornecedor B participaram do treinamento como alunos do curso, exemplificando uma das características da Educação Corporativa, que é a participação de toda a cadeia de valor (Éboli,2004). O depoimento destes participantes objetivou compreender a importância e os benefícios do treinamento da cadeia de valor.

O fornecedor C desenvolve um projeto de inovação de produtos em parceria com a empresa estudada. As informações obtidas através de entrevista semi-estruturada foram

importantes para se definirem as competências organizacionais e delinear a participação da empresa no mercado de embalagens flexíveis.

O representante comercial do fornecedor D atende a indústria desde a sua fundação, vendendo as primeiras máquinas da fábrica. É um profundo conhecedor do mercado concorrente. A partir do seu depoimento, aprimorou-se o posicionamento da empresa em relação ao mercado e aos níveis de competitividade.

As informações coletadas neste trabalho permitiram estipular quais as competências críticas (organizacionais e humanas) da indústria pesquisada e quais de suas vantagens competitivas são percebidas pelo mercado e por seus colaboradores. Também permitiram avaliar os projetos realizados na gestão das pessoas, sua repercussão, a necessidades de melhorias e resultados já alcançados.

Em paralelo foram estudadas duas ações distintas de Educação Corporativa. A primeira consistiu no acompanhamento de todas as etapas de um treinamento do setor de impressão da indústria, desde a análise de sua necessidade, passando pelos processos de avaliação de reação, compreensão, comportamento e finalizando com a avaliação de resultados alcançados dentro das propostas estratégicas traçadas. O segundo estudo se concentrou no novo modelo de contratação e treinamento de colaboradores iniciantes. Ambos os estudos foram feitos com o objetivo de se perceber quais as prováveis contribuições destes projetos para a melhoria do desempenho da organização.

No capítulo 5 serão apresentadas as análises das informações obtidas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos para levantamento dos dados, apresentar os dados obtidos e analisá-los dentro das propostas do trabalho de pesquisa. Inicialmente será caracterizada a empresa objeto deste estudo de caso para melhor compreensão do modelo de Educação Corporativa adaptado a sua estrutura organizacional, bem como será apresentado um breve histórico do setor. Estas informações foram obtidas através de dados secundários a partir de pesquisa bibliográfica e documental. Dados primários foram conseguidos através das entrevistas.

5.1 Desempenho e comportamento competitivo da indústria de material plástico – contexto e potencial do setor⁷

A Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais é constituída de 184 empresas transformadoras de resinas, focadas em embalagens, tubos para construção civil, peças técnicas e calçados. Outras 55 empresas são de outros setores industriais e verticalizadas na transformação de resinas; 29 são não-transformadoras e produzem seus produtos a partir de plásticos semi-acabados.

Ficou claro durante a pesquisa que o perfil produtivo da indústria mineira difere do da média dos outros Estados já estudados, em função da grande concentração na produção de peças técnicas. As empresas fornecem seus produtos basicamente à indústria automobilística

⁷ As informações relatadas nesta seção foram retiradas de Sindicato das Indústrias de Material Plástico de Minas Gerais (SIMPLAST, 2001).

local e, no segmento de embalagens, conta com uma expressiva empresa fabricante de pré-formas e de outra cujo principal produto é filme de BOPP.

O Estado de Minas Gerais também vivenciou nos últimos anos o crescimento do segmento da construção civil, com a instalação de novas plantas e com a expansão de algumas já em operação. Essas apresentaram indicadores de produtividade acima da média por dois motivos principais: processo e tecnologia.

O segmento de produção de artefatos para calçados é um aglomerado muito importante na região de Nova Serrana, com centenas de pequenas e médias empresas da indústria calçadista lá instaladas. Muitas empresas são verticalizadas na sua produção e outras são fornecedoras de serviços para aquelas que terceirizam essa atividade. Quase a totalidade tem no processo de injeção de solados sua principal atividade, sendo que as matérias-primas mais consumidas são PVC, PU e TR.

Com os cadastros do Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Estado de Minas Gerais (SIMPLAST), da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI), do Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (SICNS), das petroquímicas fornecedoras de resinas às empresas do setor na região e da própria consultoria foi formado um banco de dados com 526 estabelecimentos.

Os dados, depois de consolidados, revelaram um valor de produção da ordem de R\$ 840,1 milhões, com um consumo de resinas de 213,4 mil toneladas, empregando um total de 10.774 funcionários no ano de 1999.

Se considerarmos como verdadeira a hipótese de que a Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de São Paulo é a maior do país, a do Rio de Janeiro menor do que a de Santa Catarina, mas próxima ou superior às do Paraná e Rio Grande do Sul, podemos afirmar com base nos dados já pesquisados que a Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais é a sexta em valor da produção e em consumo de matérias-primas.

TABELA 1
VALOR DA PRODUÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS E NÚMEROS DE EMPREGOS
DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO (1) DE PRODUTOS PLÁSTICOS DE
MINAS GERAIS E ESTADOS SELECIONADOS
1999

Estado	Valor da Produção (R\$1.000)	Consumo de Matérias Primas (toneladas)	Número de Empregados
Minas Gerais	840 077	213 437	10 774
Santa Catarina	1 709 394	452 072	18 995
Rio Grande do Sul	1 151 140	297 862	24 657
Paraná	1 005 549	277 250	8 933
Goiás	270 354	63 943	1 975

Fonte: Indicadores de Desempenho da MaxiQuim Assessoria de Mercado – 1999/2000 apud SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MINAS GERAIS. **Relatório sobre o desempenho e comportamento competitivo da indústria de transformação de produtos plásticos do Estado de Minas Gerais.**

(1) Considerando as empresas verticalizadas.

A Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais caracteriza-se pela maior atuação em mercados considerados importantes, como o de embalagens e produtos para a construção civil. Difere da de outros Estados por direcionar grande parte de sua mão-de-obra, matérias-primas e produção para a indústria automobilística, localizada em Betim, na Região Metropolitana de Belo Horizonte e em Juiz de Fora.

O processo de extrusão de filmes, como verificado em outros Estados, é o mais importante. É responsável pela produção de 30,4% do total do valor da produção do setor em Minas Gerais. No entanto, no segmento de embalagens para alimentos, a maior diferença no

perfil produtivo do Estado, em relação aos já estudados, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás, foi identificada na importância do processo de transformação *injection-blow* no conjunto da indústria, que é responsável pela produção de garrafas plásticas para refrigerantes e água mineral, principalmente a partir da injeção de resina PET, transformando-a em pré-formas, seguido de sopro para sua utilização final.

O processo de extrusão de tubos é também representativo em Minas Gerais, com empresas recentemente instaladas no Estado, e faz parte de movimentos de desconcentração dos grandes *players* nacionais em direção a seus consumidores localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do Brasil.

Pelo processo de injeção são produzidos componentes para a indústria automobilística e para a indústria eletroeletrônica, também se produzindo saltos e solados de calçados, principalmente no aglomerado de Nova Serrana. É também um processo bastante representativo no Estado e que gera mais de 23% dos produtos transformados. As indústrias focadas na produção de artefatos soprados, sejam frascos, garrafas ou até autopeças, respondem pela produção de 4,9% do total do valor da produção em Minas Gerais e por 4,4% do consumo de resinas petroquímicas.

O processo de extrusão / termoformagem é o responsável pela produção de copos, pratos e talheres descartáveis. Embora apresente ainda pequena participação, está em franco crescimento no Estado.

Minas Gerais é um Estado excelentemente localizado em relação aos mercados consumidores, não somente em função de seus vizinhos como São Paulo e Rio de Janeiro,

mas também devido à proximidade do Nordeste brasileiro, facilitando o desenvolvimento de novas oportunidades para a sua Indústria de Transformação de Produtos Plásticos.

As empresas da Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais praticamente não utilizam os serviços do modal ferroviário, ao contrário da petroquímica, que cada vez mais o prioriza como solução logística de fornecimento de matérias-primas, fortalecida pela relevância no contexto estadual para o escoamento de minérios.

Em termos de produtividade, nota-se que os segmentos de mercado que apresentam melhores indicadores de Valor da Produção por Empregado (VPE) são os de embalagem e produtos para construção civil.

Isto se explica, no lado do segmento de embalagens, pelo valor acima da média representado pela injeção de pré-formas. No mercado para a construção civil, justifica-se pelas novas plantas industriais instaladas no Estado, com valores superiores à média verificada até mesmo em Santa Catarina, líder nacional deste segmento.

A estrutura produtiva da Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais, no que diz respeito ao seu porte, é na sua grande maioria representada por empresas pequenas, cerca de 84% do total, com menos de 50 funcionários. As maiores empresas da Indústria de Transformação de Produtos Plásticos de Minas Gerais, considerando as que têm 50 funcionários ou mais, representam pouco mais de 16% do total e são responsáveis pelo consumo de 77% das matérias-primas e 78% do valor da produção estadual.

O PVC é a resina mais consumida no Estado, registrando quase 55 mil toneladas no ano de 1999. Obviamente sua maior utilização é no mercado de construção civil, que representa quase 75% do total transformado. Em seguida vêm os mercados automobilístico e calçadista, consumindo mais de 20% desta resina.

Em terceiro lugar no *ranking* das resinas, muito próximo do consumo de PET, está o polipropileno (PP), destinado à produção de peças para a indústria automobilística e embalagens para alimentos e cigarros, que juntos respondem por 3/4 do consumo mineiro desta resina.

Quanto aos polietilenos, que somam juntos mais de 60 mil toneladas consumidas em 1999 no Estado e representam 4,1% da transformação nacional, foi verificada a alta concentração, cerca de 97%, do PELBD para transformação em filmes, enquanto no PEBD é de 78%. Com características diferenciadas, o PEAD divide-se em filmes (37%), frascos soprados (36%) e produtos injetados (16%).

Cerca de três em cada quatro empresas estão localizadas nas regiões Central (que abrange a Região Metropolitana de Belo Horizonte) e Sul de Minas (que incorpora municípios como Poços de Caldas, Varginha e Três Corações). Essas duas regiões também concentram o consumo de 85,6% das resinas transformadas no Estado, por se tratarem de empresas maiores que a média. Em termos de valor da produção, nota-se que, apesar de menor, o Pólo Industrial da Região Sul é o mais diversificado, com todos os segmentos de processo distribuídos de uma melhor forma. Já na área de influência da região Central do Estado de Minas Gerais, verifica-se uma elevada concentração na produção de filmes e produtos injetados.

O pólo da Região Sul de Minas Gerais é caracterizado por empresas de maior porte no consumo de resinas, pois ali estão localizados 23% das empresas que consomem quase 49% dos produtos. A diferença de produtividade dos empregados é justificável através do perfil produtivo da região, mais concentrada em processos intensivos em máquinas como as de *injection blow* e as de extrusão de tubos e filmes.

A Região Central, por outro lado, participa mais com número de empresas e número de empregos do que com consumo de matérias-primas. Isso indica que ali estão localizadas empresas que produzem por processos mais intensivos em mão-de-obra, como injeção e sopro.

A competitividade pode ser definida por dois ângulos diversos e complementares: Ferraz, Kupfer e Haguener (1997, p.XX) a definem como "a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado". Já para Porter (1999), "a competitividade resulta da produtividade com que as empresas numa determinada localidade são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços valiosos".

Alguns tópicos são fundamentais para a análise da competitividade agora iniciada. O principal é o padrão de competição. Em cada mercado, a competição depende de uma série de atributos como preço, qualidade e diferenciação de produtos, cuja regularidade acaba por definir o padrão de competição do setor ou de aglomerados (*clusters*). Não basta, porém, que se caracterize o padrão de competição atual, mas também as tendências futuras e os direcionamentos: estes também devem ser apropriadamente analisados.

Atualmente, a economia mineira encontra-se em estágio que lhe permite uma posição de destaque no conjunto das unidades da federação. O Produto Interno Bruto (PIB), com uma participação média em torno de 10% do brasileiro, é comparável até mesmo com alguns países e fundamenta-se nos desempenhos de uma agropecuária moderna, num parque industrial amplo e diversificado e, também, em um setor terciário que oferece serviços à altura dos bens produzidos.

No Estado, o segmento de embalagens para alimentos é responsável por 28,3% do valor da produção e por mais de 33,6% do consumo total de resinas plásticas consumidas, ou seja, em 1999 foram transformadas aproximadamente 65 mil toneladas de produtos.

Responsável pelo consumo de 25% das resinas transformadas no Estado e por 21% do valor da produção setorial, a transformação de produtos para a construção civil cresceu rapidamente nos últimos cinco anos em Minas Gerais, principalmente pela atração de investimentos em plantas de empresas de outros Estados, que vieram a modificar o perfil produtivo do setor.

De acordo com a ANFAVEA, a associação que reúne as empresas do setor automotivo brasileiro, em 1999 a produção de automóveis foi de 1 343 633 veículos, sendo as montadoras instaladas em Minas Gerais responsáveis pela produção de 27,6% desses. Isso significa que aproximadamente 370 mil unidades foram produzidas no Estado. Mais de 70% do mercado nacional de automóveis é representado pelo segmento de automóveis denominados populares, que tem até 1 000 cilindradas, cujas alíquotas de impostos são reduzidas.

O total de investimentos programados para o Estado, nos mais diversos setores, mostra o potencial de atração de novos projetos por Minas Gerais. Estão programados para o período iniciado em 1998 e que deverá durar até 2003 cerca de US\$ 20,3 bilhões. Durante a realização da pesquisa nas empresas e algumas entidades ficou explícito que a disponibilização de incentivos, inclusive de caráter fiscal, por parte do Governo do Estado de Minas Gerais, é muito pequena, embora tenha sido decisiva para a atração de alguns investimentos importantes.

A análise segmentada das empresas traduziu em números o quanto se necessita para se atingir esse conceito de empresa competitiva, principalmente porque para muitos empresários esse é um conceito um tanto vago. O segmento empresarial de componentes técnicos obteve o maior destaque entre os analisados, com uma média de 56 pontos dos 100 possíveis.

Os dados da pesquisa mostram que, na média, as 12 maiores empresas estão mais estruturadas e têm capacidade de atingir outros mercados que não só os regionais.

Em termos da capacitação em gestão, um indicador que chama a atenção é a maior utilização de computadores por parte dos funcionários das áreas administrativa e de produção. No entanto, a tecnologia da informação não é vista ainda como estratégia empresarial de diferenciação.

Outro dado apontado no relatório é que a média de idade das máquinas pesquisadas demonstrou uma preocupação com a produtividade, apresentando valores médios de apenas 5,8 anos de uso.

O setor plástico de Goiás e do Rio Grande do Sul foram, entre os pesquisados, os que mais se aproximaram do nível de capacitação de mão-de-obra de Minas Gerais, apesar das grandes diferenças em termos de atuação de mercados e processos produtivos mais importantes.

Outra fonte para a obtenção de dados para a construção do contexto da indústria de embalagens plásticas e sua competitividade foi o relatório *Maxi Indicadores de Desempenho da Indústria de Material Plástico*, (MAXI..., 2004).

O fechamento dos dados do primeiro semestre de 2004 mostra que já se consolida uma tendência de recuperação da indústria de transformação de plásticos no Brasil, a qual se reflete nas vendas internas e importações de resinas petroquímicas. (tab.2)

TABELA 2
ANÁLISE DA DEMANDA DE RESINAS NO BRASIL

Resina	Demanda 1º semestre 2004 (toneladas)	Variação (%)	
		S1-04 x S1-03	S1-04 x S1-02
PEBD	260 038	12,1	5,6
PEBDL	211 261	40,6	39,2
PEAD	334 191	16,4	3,0
PE`s	805 490	20,4	11,5
PP	148 017	24,3	1,8
PS	457 653	16,8	10,4
PVC	325 430	15,5	-6,7
TOTAL	1 736 590	18,8	6,5

Fonte: MAXI indicadores de desempenho da indústria de material plástico. **Análise conjuntural**, out. 2004.

Apesar do forte crescimento registrado no primeiro semestre de 2004, a comparação com igual período de 2003 demonstra que a base do ano anterior era extremamente deprimida. Ou seja, na primeira metade desse ano, o setor recuperou as perdas de um complicado período, quando ao mesmo tempo os transformadores lidavam com taxas de juros acima dos 20% ao ano, preços de resinas voláteis e vários segmentos demandantes trabalhando em reduzidos níveis operacionais.

Já na comparação com o mesmo período de 2002, nota-se que o crescimento da demanda do conjunto de resinas foi de apenas 6,5%. Vale lembrar que esse período de comparação não teve nada de excepcional que pudesse tornar a base de comparação excessivamente forte. Pelo contrário, nessa época o mundo recuperava-se do trauma dos atentados de Nova Iorque, com a conseqüente guerra do Afeganistão. O Brasil vivia relativa tranquilidade, apesar de já iniciada a corrida eleitoral, mas o país vizinho, a Argentina, estava no auge de sua crise econômica e os transformadores brasileiros que para lá exportavam perderam importante mercado.

Portanto, o crescimento da demanda das principais resinas nesse primeiro semestre pode ser comemorado, mas sem que se esqueçam importantes fatos que marcaram os períodos de comparação. No gráfico a seguir é mostrada a evolução da demanda de resinas semestre a semestre. Nele pode ser visto que nos últimos sete semestres o crescimento médio foi da ordem de apenas 1,1% por semestre.

Para as informações referentes ao desempenho da Indústria de Plásticos de Minas Gerais no segundo trimestre de 2004, foi utilizada a pesquisa realizada pela MaxiQuim, que gerou indicadores a partir de dados coletados mensalmente junto aos transformadores. Cada

empresa tem seu desempenho analisado ao longo do tempo, ponderado e comparado com períodos anteriores. A amostra selecionada despreza variações bruscas que ocorrem pontualmente, de modo a minimizar impactos microeconômicos sobre o resultado do setor plástico como um todo. Os resultados são obtidos a partir da comparação do desempenho das empresas pesquisadas ao longo do tempo, sendo consolidados trimestralmente. A média trimestral é comparada à média anterior, formando a base de dados para a obtenção de índices de desempenho como o valor da produção, nível de empregos, consumo de resinas e taxa de ocupação da capacidade produtiva.

Os índices resultantes são comparados com o desempenho médio de 2002, que foi tomado como período de referência para a obtenção dos indicadores. Com isso, são calculados os valores que representam o tamanho do setor e sua evolução.

O resultado da análise é mostrado na tabela 3.

TABELA 3
DESEMPENHO DA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO DE MINAS GERAIS
2003-2004

UNIDADE	2003 (A)	2004		(C) / (B) %	(C) / (A) %
		1º trimestre (B)	2º trimestre (B)		
R\$ mil (1)	934 066	231 312	255 118	10,3	19,5
Consumo (ton.)	206 446	47 007	52 593	11,9	8,0
Emprego número	8 350	7 828	7 923	1,2	-6,3
Nível operacional %	69,8	63,3	63,0	-0,4	-6,8

Fonte: MAXI indicadores de desempenho da indústria de material plástico. **Análise conjuntural**, out. 2004.

(1) Em valores correntes.

No primeiro trimestre do ano, os dados mostravam queda no desempenho das empresas, basicamente em função dos fatores sazonais. Sabe-se que historicamente o segundo semestre é mais vigoroso que o primeiro; portanto, a queda nos níveis de produção no T1 já era esperada.

Da mesma maneira, era esperado que no segundo trimestre do ano as empresas retomassem um ritmo mais acelerado, que tenderia a ser crescente até o final do ano. Esse crescimento ficou mais claro nos valores informados pelas empresas em termos de valor da produção (+10,3% em relação ao T1) e consumo de resinas (+11,9% em relação ao T1). O número de empregos, apesar de haver crescido apenas 1,2% no trimestre em comparação com o período anterior, pela primeira vez desde o início do acompanhamento mensal dos dados de desempenho apresentou variação positiva.

Em comparação com o desempenho do setor do país, a indústria mineira ficou aquém da média do país, o que se explica em parte pelo fato de esta indústria estar voltada para mercados de bens de consumo não duráveis, como alimentos e bebidas. Os indicadores de produção divulgados IBGE, mostram que estes subsegmentos da indústria foram os que apresentaram pior resultado no primeiro semestre, com perspectivas melhores para o segundo semestre, tendo em vista a recuperação de renda e emprego verificada recentemente. Nas estimativas geradas pelos indicadores do MID, o consumo das empresas foi praticamente o mesmo no S1 de 2004 e no S1 de 2003. Pelo lado dos empregos, nota-se importante retração, uma vez que no período de referência, em 2003, as empresas contratavam mão-de-obra pelo otimismo gerado pelo novo governo, apesar das elevadas taxas de juros e da guerra do Iraque. (MAXI..., 2004).

Na tabela 4 a seguir apresenta-se o fechamento do semestre em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Segundo relatos de empresas do setor, os transformadores já sentem o melhor ambiente macroeconômico, que porém ainda não é o ideal. Naquelas cujos mercados são os de automóveis e eletroeletrônicos o desempenho já é substancialmente superior.

QUADRO 4
DESEMPENHO DA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO DE
MINAS GERAIS NO 1º SEMESTRE
2004

UNIDADE	2003	Primeiro semestre		/ (B) %
		2004 (A)	2003 (B)	
Valor da Produção (mil R\$) (1)	934 066	486 430	490 430	-0,9
Consumo de Resinas (toneladas)	206 446	99 600	99 702	-0,1
Número de Empregos	8 350	7 876	8 607	-8,5
Nível Operacional	69,8	63,1	69,3	-8,9

Fonte: MAXI indicadores de desempenho da indústria de material plástico. **Análise conjuntural**, out. 2004.

Por outro lado, em empresas cujo principal negócio está relacionado com as vendas no varejo, como sacolas plásticas, alimentos e bebidas, a retomada é mais lenta.

Os indicadores de desempenho mostram já a firme tendência de alta, confirmando as expectativas do início do período. Dessa vez, o valor da produção cresceu acompanhado do

indicador de consumo de resinas e número de empregos, este último mais lentamente, como era de se esperar.

Em termos de desempenho, o segundo trimestre de 2004 foi aquele que demonstrou melhor tendência de recuperação da atividade produtiva desde o início do acompanhamento mensal dos dados da indústria de transformação de plásticos de Minas Gerais. No entanto, deve-se levar em conta as fracas bases de comparação, tanto o primeiro trimestre de 2004 quanto o segundo trimestre de 2003.

A tendência de continuidade da recuperação iniciada nesse trimestre é tornada visível por vários indicadores industriais positivos divulgados recentemente. Se não houver algum fato novo, dentro do rol de imprevisibilidades que acompanham a indústria desde 2001, existe forte tendência de crescimento para 2004, sustentado sobretudo pelo crescimento da demanda doméstica.

5.2 Apresentação da organização pesquisada

5.2.1 Histórico da empresa

A indústria de embalagens plásticas estudada atua no segmento de flexíveis e teve o início de suas operações em 1º de maio de 1991.

Inicialmente produzia mensalmente 200 toneladas de filme liso - sem impressão - em uma instalação física de 600 m² em um terreno de 15.000 m². Com pouco mais de um ano de operação, sua produção diversificou-se, visando atender ao mercado de embalagens impressas em até quatro cores na forma de filmes ou de sacos plásticos. Em sua primeira expansão estrutural, suas instalações passaram a ocupar 960 m² de área construída. Ano a ano, seu parque fabril foi sendo incrementado com novas aquisições de máquinas extrusoras para a confecção de filmes, máquinas de corte e solda para os sacos plásticos e impressoras de última geração para garantir a qualidade do produto e um maior segmento do mercado.

Em 1997, houve um grande avanço no seu desenvolvimento industrial. Seguindo a estratégia de produtos diferenciados e com alto valor agregado, foram adquiridos dois equipamentos que iriam garantir o destaque da empresa no cenário mineiro: a indústria recebeu a primeira impressora em seis cores e a primeira laminadora do Estado, que permitiriam a produção de filmes mais complexos, combinando estruturas diferentes na produção de um único filme plástico.

A partir de então, fortaleceu-se a imagem da empresa como dotada de administração arrojada e indústria competitiva. Em um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Industrial (INDI), foi considerada uma “ilha de excelência” no Estado de Minas Gerais. Hoje, 13 anos depois da sua constituição, a empresa atua com uma capacidade de 450 toneladas/mês, utilizando-se de uma estrutura física de 4.800 metros de área construída. Encontra-se entre as quatro maiores de Minas, já tendo atendido a praticamente todos os clientes expressivos do Estado.

Com a contribuição do sindicato, realizada por meio de entrevista estruturada, obtiveram-se os dados para a caracterização da empresa quanto ao seu porte (pequeno/médio/grande) e sua posição no *ranking* das indústrias de embalagens plásticas flexíveis. Conforme informações de representante do sindicato, a empresa está considerada no *ranking* mineiro como a quarta maior indústria de embalagens flexíveis do Estado de Minas Gerais sob a perspectiva de toneladas produzidas, sendo sua estrutura considerada de médio porte em relação às demais indústrias de embalagens plásticas no Brasil.

5.2.2 Missão, objetivos e política de qualidade

A missão da indústria pesquisada é “produzir e comercializar embalagens plásticas flexíveis, buscando altos padrões de qualidade, através do desenvolvimento de novas soluções, que proporcionem aos nossos clientes e a seus consumidores facilidade de manuseio e segurança a baixo custo”.

Para atender a sua missão, a empresa adota Política de Qualidade baseada nos seguintes critérios:

- Atender às especificações dos nossos clientes procurando satisfazer as suas expectativas.
- Buscar melhoria contínua dos nossos processos através do desenvolvimento de recursos humanos, atualização tecnológica e gerencial.
- Relacionar eticamente com nossos clientes e fornecedores mantendo a rentabilidade adequada para nosso crescimento e cumprimento da nossa missão.
- Procurar minimizar os impactos ambientais das nossas atividades.”

5.2.3 Estrutura organizacional

A estrutura da indústria de embalagens plásticas está representada em organograma, o que permite um melhor entendimento da composição orgânica da empresa. O organograma é um gráfico que representa a organização formal (anexo A). Apresentam-se no mesmo diversos setores, suas posições e respectivas interdependências, a via hierárquica, o itinerário de comunicação, vinculação e subordinação, possibilitando uma integração sistêmica entre todos os setores da empresa.

O Mapa de Processos também facilita a percepção sistêmica dos processos operacionais da indústria (anexo B).

5.2.4 Produtos e mercado

a) Linha de produtos

As embalagens são produzidas exclusivamente por encomendas, não havendo produtos padronizados no setor industrial. Da linha de produtos da empresa, uma das mais diversificadas do Estado de Minas Gerais, pode-se destacar os seguintes produtos, a serem impressos em até oito cores:

- filmes técnicos para empacotamento de grãos, cereais, massas e líquidos em geral;

- rótulos para refrigerantes, detergentes, sucos e cosméticos em polietileno ou em polipropileno biorientado perolizado;
- filmes encolhíveis (*shrink*) lisos e impressos para sabões, caixas com produtos frigoríficos, refrigerantes e agrupados em geral;
- filmes e sacos laminados (laminadora *solvent less*) para empacotamentos de massas, pós, balas e outros;
- filmes de polipropileno para embalagem de salgadinhos e doces.

b) Mercados e forma de atuação

A empresa realiza suas vendas por meio de representantes comerciais previamente contratados, podendo também comercializar diretamente seus produtos, em processo de “venda casa”.

c) Rotina de pedidos na empresa

O fluxograma, ou diagrama de fluxo, mostra os movimentos e situações de uma empresa (ver anexo C). Oliveira (2002) esclarece que este gráfico procura demonstrar a seqüência operacional do desenvolvimento de um processo, caracterizando o trabalho que está sendo realizado, quem está realizando este trabalho e como ele flui entre os participantes do processo. A apresentação deste fluxograma de processamento do pedido tem como objetivo acompanhar a rotina de um atendimento, desde a entrada do pedido até a sua entrega total,

apresentando a participação de todos os setores envolvidos para uma melhor compreensão dos processos de uma indústria de embalagens plásticas.

5.2.5 Estratégia organizacional

Segundo Kasparov (2004), estratégia é a habilidade de avaliar no longo prazo os efeitos e impactos de decisões tomadas no presente. A estratégia orienta quanto ao rumo, enquanto a tática diz o ritmo, a ação, quando e onde fazer.

a) Planejamento estratégico do negócio

Quanto ao planejamento estratégico, não haviam sido registradas ou explicitadas de maneira formal as estratégias empresariais, nem as competências organizacionais necessárias para sua implementação, apesar de serem percebidas pelos diretores, funcionários e representantes comerciais da empresa. O trabalho de pesquisa realizado na empresa permitiu a formalização do Mapeamento das Competências, Estratégias do Negócio, Vantagens Competitivas e Diferencial Estratégico. Estes diagnósticos foram construídos a partir do questionamento do pesquisador e com a colaboração de todos os envolvidos, sendo que as informações foram extraídas dos questionários respondidos, entrevistas e *workshop*.

As informações colocadas a seguir, apesar de fazerem parte do resultado da pesquisa, foram consideradas na dissertação como “Apresentação da Empresa”, evidenciando a

contribuição concreta que o trabalho de pesquisa proporcionou à organização, uma vez que contribuiu para a estruturação do seu planejamento estratégico.

– Estratégia do negócio

Diferenciação por produto e satisfação do cliente em todas as suas necessidades.

– Vantagem competitiva

Fabricação de um produto de qualidade que atende a todas as especificações do cliente, gerando ganhos em seu processo produtivo. Atendimento ao cliente de forma qualificada desde a criação de um novo *layout*, novas formulações para estruturas das embalagens, até controle do seu estoque físico e das suas perdas operacionais de produção.

– Diferencial competitivo

Flexibilidade no atendimento ao cliente quanto ao prazo de entrega, quantidades mínimas de fabricação, desenvolvimento de novos produtos que vão agregar valor ao processo produtivo do cliente.

As competências críticas da empresa que sustentam as vantagens competitivas foram definidas como as apresentadas na figura 11.

COMPETÊNCIA EMPRESARIAL	Excelência na qualidade do produto
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	Sistema de produção e área comercial
COMPETÊNCIAS HUMANAS	Conhecimento profundo dos processos do cliente para a fabricação de produtos adequados às suas necessidades, dentro da qualidade exigida

FIGURA 11: DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS CRÍTICAS DA EMPRESA

Fonte: Autora

Também foram avaliados os Pontos Fortes e Pontos Fracos da empresa. (fig.12)
 “Todos nós - indivíduos e organizações - temos pontos fracos. Ache o seu e explore o do inimigo. Para sua superação, examine como melhorar as suas qualidades e suas características” (KASPAROV, 2004).

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ATENDIMENTO E QUALIDADE	PREÇO E CAPILARIDADE

FIGURA 12: ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Fonte: Autora

5.2.6 Planejamento estratégico de *marketing*

Em função de todo um ambiente familiar no qual se deu a constituição da empresa - seus concorrentes eram também seus familiares - a diretoria da organização optou por traçar

estratégias mercadológicas que permitissem desenvolver novos mercados não coincidentes com aqueles já explorados pelas indústrias plásticas locais. A partir deste objetivo, definiu-se por trabalhar uma linha de produtos mais elaborados, com valor agregado maior e, conseqüentemente, com um maior rigor de produção e qualidade.

5.2.7 Política de gestão de pessoas

a) A estrutura

A gestão de pessoas na empresa está fundamentada na consciência da importância do capital humano como maior fonte geradora de riquezas para a organização.

Atualmente, a empresa conta com 150 funcionários distribuídos entre administrativo, produção e serviços gerais, sendo que o departamento de Recursos Humanos atua de forma funcional, administrando as questões burocráticas da área de Departamento Pessoal. As questões estratégicas da gestão de pessoas estão centradas na Diretoria Administrativa, sendo que as ações de Educação Corporativa estão sendo propostas e executadas a partir do setor de produção, na pessoa do gerente de planejamento, que assumiu, mesmo que de forma disfuncional, as responsabilidades de um gestor de pessoas.

Visualiza-se aqui um setor de Recursos Humanos descentralizado estrategicamente, atuando ativamente no desenvolvimento de talentos no “chão de fábrica”, com o apoio da diretoria da empresa.

b) Principais desafios

A partir do *workshop* realizado, concluiu-se que o maior desafio na gestão de pessoas é a capacitação dos profissionais que atuam diretamente na produção.

É precária a existência de cursos e treinamentos específicos para operadores de extrusoras, impressoras e demais setores da produção, sendo poucos os cursos oferecidos pelo SENAI, SENAC e outras instituições governamentais. Desta forma, ao se contratar um funcionário, opta-se por escolher aquele que apresenta competências comportamentais como motivação e comprometimento, em detrimento daquele que possui conhecimento técnico, que muitas vezes traz consigo os “vícios” dos concorrentes para dentro da empresa.

Outros desafios citados no *workshop* foram os de incorporar no funcionário a visão sistêmica da organização para um trabalho em coletividade, sendo aquele um setor fornecedor e cliente dos demais. Sentiu-se também um desafio manter a motivação constante do funcionário para que ele esteja comprometido com a qualidade na fabricação do produto.

c) Competências humanas requeridas

A empresa valoriza preferencialmente as competências comportamentais em detrimento das competências técnicas do candidato. Algumas das competências humanas definidas em *workshop*, em nível de importância, foram:

comprometimento;

trabalho em equipe;

motivação;

disponibilidade;

conhecimento técnico.

5.2.8 Política de criatividade e inovação

Criatividade e visão fazem parte da estratégia empresarial.

“A constância”, segundo Kasparov (2004) “é o último recurso de quem não tem imaginação”. Sendo um dos pontos fortes da empresa justamente a capacidade de atender bem ao cliente e oferecer a ele embalagens que possam contribuir para um melhor desempenho do seu negócio, a empresa preocupa-se em buscar inovações. Entre tais inovações encontram-se pontos como novos *layouts* de embalagem, redução da espessura do material sem prejuízo de seu desempenho, desenvolvimento de estruturas que permitam diminuir as perdas na produção do cliente ou aumentar sua produção. Consegue-se até mesmo oferecer ao cliente produtos substitutos aos já existentes na área de embalagem com vantagens de redução de custo e melhorias na estocagem, logística e segurança.

Para isto a empresa cria um ambiente de inovação, permitindo pesquisas, não coibindo a compra de matérias-primas alternativas, incentivando a experimentação e não recriminando os erros, ou seja, criando condições e incentivando a criatividade .

5.3 Apresentação dos dados

A seguir serão apresentados os dados obtidos através de entrevistas, *workshops*, questionários, análise documental e participação em atividades desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos. A partir das informações obtidas serão desenvolvidas as críticas e conclusões do trabalho.

5.3.1 Entrevistas com a diretoria

A coleta de dados iniciou-se com as entrevistas junto à diretoria. Foram duas entrevistas realizadas individualmente, com duração aproximada de uma hora e meia cada uma. Para a entrevista, seguiu-se um roteiro básico, apenas para nortear a condução dos assuntos, de modo que ela pode ser classificada como entrevista semi-estruturada.

As variáveis investigadas foram competitividade, competências organizacionais e Educação Corporativa. Foi possível, a partir das informações obtidas, delinear um diagnóstico das competências críticas da organização, seguindo a conceituação de Éboli (2004b). Foram

pesquisados também os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Outros pontos trabalhados foram as vantagens competitivas e o diferencial competitivo.

As informações recebidas na diretoria foram posteriormente comparadas com as obtidas dos funcionários, representantes, clientes e fornecedores e, após análise e discussão, construiu-se o diagnóstico das competências e explicitou-se todo o mapeamento estratégico da empresa já apresentado quando da caracterização da mesma.

O desenvolvimento de estratégias para a Educação Corporativa foi discutido e percebeu-se, principalmente por parte dos diretores de produção e comercial, preocupação e comprometimento com a realização de projetos de aprendizagem. Os diretores apresentaram vários casos concretos de melhorias no atendimento ao cliente, qualidade no produto e incremento no resultado financeiro quando do treinamento específico para sanar dificuldades operacionais da produção. Os principais foram dirigidos ao setor de impressão, onde a qualidade do produto é mais facilmente percebida pelo cliente. Os parceiros nos treinamentos são os próprios fornecedores, tanto de insumos, como tinta e solvente, quanto de máquinas e equipamentos.

Analisou-se o papel do setor de RH da empresa na implementação das ações de Educação Corporativa, constatando-se que, pela estrutura organizacional, o Departamento de Pessoal exerce funções meramente burocráticas e funcionais e não participa da formação das estratégias organizacionais. O responsável pelo departamento contribui apenas com a apresentação de dados, quando solicitado. As atribuições do gestor de pessoas estão descentralizadas, sendo exercidas pelos diretores, gerentes e chefes de setor, sendo que a

coordenação da execução dos projetos foi assumida pelo gerente de planejamento da produção.

Outros assuntos foram abordados nas entrevistas, como aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e criatividade e inovação. Percebeu-se que os diretores preocupam-se em criar uma ambientação para aprendizagem contínua, preocupam-se com o compartilhamento e com a explicitação das informações e desenvolvem ações para estimular a criatividade dos funcionários, que contribuem para a inovação tanto de ferramentas para o parque industrial quanto de novos produtos.

Um dos relatos da diretoria foi de parceria com fornecedor de matéria-prima para o desenvolvimento de tecnologia para a produção de novo filme termo-encolhível com características diferenciadas, que permitirão uma qualidade superior à dos filmes produzidos até então. Este novo projeto exemplifica o perfil da empresa inovadora, que busca novas idéias e conhecimentos.

5.3.2 Entrevista com a gerência

O gerente de produção, considerado peça chave do processo de Educação Corporativa, foi solicitado inicialmente para uma entrevista livre sobre os projetos de desenvolvimento de pessoas conduzidos por ele. Foram relatados por ele os treinamentos realizados nos últimos dois anos, com a periodicidade média de um treinamento/mês, bem como apresentada a nova política de admissão e treinamento básico dos funcionários iniciantes. Nesta primeira

entrevista, com duração aproximada de três horas, foram apresentados relatórios de procedimentos, manuais de treinamentos, provas para avaliação de conhecimento, gráficos de performance dos setores antes e pós-treinamentos.

Em seu depoimento ele comentou que, no período de março de 2003 a outubro de 2004, intervalo estipulado para a análise documental, as ações características de Educação Corporativa, mesmo que informalmente, haviam sido implementadas ou incrementadas na organização com o objetivo de construir vantagens competitivas e garantir o nível de competitividade já conquistado. Dentre as tradicionais ações de Educação Corporativa verificou-se a prática das seguintes: treinamentos, palestras, cursos internos, cursos externos, visitas técnicas.

Não foi observada nenhuma prática vinculada à tecnologia de aprendizagem como *e-learning*, videoconferência, aprendizagem por intranet ou internet. O interlocutor considerou como benefícios do desenvolvimento destas práticas do ponto de vista comportamental a melhoria no nível de satisfação dos funcionários, a melhoria no relacionamento e no trabalho em equipe, uma melhor colaboração entre setores produtivos. Considerou também os resultados na produtividade como uma elevada melhora na qualidade dos produtos, redução de perdas (aparas), ganho em produtividade com diminuição de *set ups* (período de troca de pedido em máquina), diminuição de reclamações de clientes e de devoluções.

Pelas informações obtidas percebeu-se o alinhamento, entre as questões estratégicas e as ações de aprendizagem, da preocupação em disseminar a cultura organizacional e a aprendizagem contínua, características que diferenciam um setor de treinamento de um planejamento de Educação Corporativa.

5.3.3 Entrevista semi-estruturada com setor de produção

Os questionários semi-estruturados foram utilizados para as entrevistas com gerentes e colaboradores da produção, objetivando trabalhar pontos-chave como: estratégia empresarial, Educação Corporativa, treinamento, vantagem competitiva e competência organizacional. Para este público estabeleceu-se um roteiro único, composto dos seguintes itens:

1º) Caracterização do funcionário;

2º) Estratégias organizacionais;

3º) Educação Corporativa;

4º) Vantagens competitivas.

Foram entrevistados quatro funcionários: gerente de produção, gerente comercial, gerente administrativo e inspetor da qualidade. Fez-se necessária uma reunião conjunta com duração de 45 minutos para apresentar o questionário e detalhar as 17 perguntas ali contidas, com 131 itens. Na oportunidade, revisaram-se conceitos como competência, competitividade e Educação Corporativa e foram sanadas as dúvidas preliminares dos entrevistados. Dando continuidade ao processo, os funcionários foram entrevistados um a um, com os depoimentos tendo a duração média de 50 minutos. Tomando-se o roteiro como uma orientação, novas informações foram sendo incorporadas a partir do depoimento dos participantes, que se manifestaram com liberdade e interesse.

Considerações importantes foram extraídas nesta etapa do trabalho na medida em que as respostas dos questionários permitiram definir, na percepção da gerência, quais eram as vantagens competitivas da organização, quais eram as ações de Educação Corporativa mais relevantes e qual tinha sido a contribuição destas ações na sustentação de cada uma das vantagens definidas.

Em uma das questões enumeraram-se diversas competências organizacionais e pediu-se para definir com a pontuação de 1 a 5 se a empresa tinha, em relação à concorrência, desvantagem competitiva, igualdade competitiva ou vantagem competitiva. Na seqüência, caso o participante classificasse a competência com 4 ou 5, considerando-a como vantagem competitiva, deveria definir, dentre um rol de ações de aprendizagem organizacional, qual a contribuição para a construção ou sustentação da vantagem competitiva reconhecida. Deveria considerar 0 como nenhuma contribuição e 3 como muita contribuição. Também deveria analisar qual o esforço necessário a ser aplicado na melhoria da referida ação para que a empresa tivesse sucesso no futuro, definindo 0 como baixo esforço e até 10 como esforço alto.

5.3.4 Entrevista com representantes comerciais

Foram realizadas entrevistas com três representantes comerciais com o objetivo de se definirem as vantagens competitivas da organização e as competências críticas que sustentam estas vantagens. Discutiu-se sobre a competitividade da empresa, seus pontos fortes e pontos fracos. As entrevistas tiveram duração aproximada de meia hora cada uma, seguiu-se nelas um roteiro pré-estabelecido com cinco perguntas abertas, porém com bastante flexibilidade

para opiniões e observações. As informações obtidas dos interlocutores convergiram quase que plenamente para o que tinha sido apurado junto ao público interno da pesquisa.

As informações obtidas desta amostra ratificaram o diagnóstico das competências críticas organizacionais e estratégias competitivas que havia sido previamente delineado. Os representantes entrevistados acreditam que o mercado percebe a organização como uma fornecedora de produtos de qualidade e bom atendimento, entendem que a empresa é competitiva e a definem como tal, baseando-se na proporção de cotações ganhas x perdas e posição da carteira de pedidos.

A principal vantagem competitiva da empresa é a qualidade do produto e um bom conhecimento das necessidades dos clientes. Quanto ao diferencial competitivo, não houve consenso, entendendo ser atendimento para o representante A, flexibilidade no prazo de entrega para o representante B e qualidade para o interlocutor C. Já sobre os pontos fracos, houve unanimidade quanto ao preço praticado na tabela, sendo observado por um dos entrevistados que “é necessário administrar os prazos de entrega da fábrica, sendo o ideal de 15 a 20 dias, pois o cliente não consegue estocar ou administrar o estoque com prazo superior a este”.

Dois dos representantes observaram que as visitas dos clientes à fábrica e dos funcionários da produção e comercial ao cliente geram uma relação de confiança entre as partes e reforçam o comprometimento da indústria em atender bem o cliente.

5.3.5 Entrevista com clientes

Os clientes foram entrevistados com a intenção de se captar a percepção do mercado em relação às variáveis investigadas.

A empresa conta com um universo de cerca de 300 clientes ativos, que podem ser subdivididos pelas características específicas de cada segmento. Existem os clientes considerados de pequeno porte, que são dependentes do fornecedor de embalagem pelo volume negociado, pela utilização do suporte de desenvolvimento de embalagens fornecido pela indústria de embalagens, dentre outras considerações. Há aqueles que se utilizam de embalagens de estrutura simples e oferecem volume de compras: estão neste caso os clientes de empacotamento automático de arroz, feijão, açúcar. Para este segundo grupo, a qualidade é importante; porém, o preço é o condicionador da compra.

Outro segmento de clientes é o daqueles que exigem uma atenção em relação ao controle de estoque e prazo de entrega por trabalharem com muitos itens, sendo pouca quantidade para entrega de cada item: este é o caso dos clientes de balas, biscoitos e pães. Para este segmento, o atendimento é importante. Existem também os clientes da esfera pública, que trabalham com contratos e licitações, e também aqueles clientes considerados de grande porte, que exigem qualidade, preço e atendimento (prazo de entrega especial). Estes clientes são importantes por serem referência para que outros do seu mercado venham a comprar no mesmo fornecedor do líder de mercado.

Uma vez que para a pesquisa não foi possível colher informações de muitos clientes, trabalhou-se com uma amostra pequena em relação ao universo de clientes da empresa. Sendo

assim, optou-se por selecionar diferentes públicos, de modo a tornar a amostra um pouco mais representativa. Conseqüentemente, não se tem aqui a pretensão de caracterizar-se a posição dos clientes quanto aos questionamentos, mas apenas enriquecer o trabalho, ampliando as fontes de informação. Para estas entrevistas foi utilizado o mesmo roteiro destinado aos representantes comerciais; porém, os resultados obtidos divergiram, e isso em função do perfil de cada interlocutor do posicionamento de suas empresas em relação à política de fornecimento.

O cliente A é considerado um cliente preferencial, concentrando 14% das vendas da empresa. O comprador, ao responder às perguntas, frisou que a política de fornecimento adotada pela empresa leva em consideração tanto preço, quanto qualidade e atendimento, sendo que os fornecedores necessariamente precisam se estabelecer dentro da pontuação desejada pela organização. O diferencial competitivo percebido pelo cliente A são atendimento e inovação. Atendimento pela flexibilidade de se adequar o fornecimento às necessidades do cliente quanto ao prazo de entrega e quantidades mínimas, dentre outras possibilidades permitidas pela produção e inovação pelos produtos que vêm sendo desenvolvidos especialmente para atender necessidades específicas do cliente.

Para o cliente B a indústria fornece um produto considerado *comoditie*, filme para empacotamento automático de cereais. O seu comportamento é de compras intermitentes, embora já seja cliente há mais de 10 anos da empresa pesquisada. O cliente B reconhece a qualidade do seu fornecedor. Porém, o preço da embalagem é fator decisivo para a definição das compras. Quando o preço está próximo ao do oferecido pela concorrência, o fornecedor B adquire o material; quando não está acessível, ele não compra.

O cliente C compra na empresa há cerca de sete anos e possui 25 itens no seu portfólio de produtos. É considerado um cliente de difícil atendimento pela necessidade de compra de volume pequeno por item, apesar de volume alto no somatório do atendimento. Para o cliente C o atendimento é o principal fator de preferência pela empresa pesquisada, uma vez que o seu controle de estoques interno é precário, sendo importante o acompanhamento do representante de embalagens para que não haja falhas no suprimento de mercadorias.

5.3.6 Entrevista com fornecedores

Foram entrevistados quatro fornecedores com perfis diferenciados, escolhidos a partir de objetivos distintos a serem investigados. Trabalhou-se com entrevistas livres e os roteiros foram preparados com perguntas mais específicas, em função das características de cada interlocutor e das proposições da pesquisa.

O objetivo da entrevista com o fornecedor A foi o de conhecer a opinião de um instrutor sobre os resultados obtidos quando da realização de programas de aprendizagem. O fornecedor A é parceiro da empresa na realização de treinamentos e seu interlocutor é um experiente instrutor que realiza treinamentos em indústrias de embalagens com infra-estruturas diversas.

Em seu depoimento ele ressalta a importância da capacitação dos funcionários da impressão para um bom desempenho dos seus produtos - tintas e solventes - em máquina e,

conseqüentemente, um bom resultado operacional do setor treinado. Afirma que após estas situações de aprendizado, (que podem ser entendidas tanto como um treinamento presencial quanto como visitas técnicas ou até mesmo um desenvolvimento conjunto para utilização de novos produtos), as relações comerciais entre fornecedor e cliente tornam-se menos desgastantes e mais confiáveis, pois estabelece-se uma relação de parceria em que toda a cadeia de valor sai ganhando.

O entrevistado exemplifica sua afirmativa colocando a seguinte situação: o fornecedor de tintas recebe menos reclamações de seu cliente (indústria de embalagem) por saber operacionalizar melhor com os produtos comprados; por sua vez, desenvolve produtos de melhor qualidade e com mais produtividade, o que se reflete nos resultados financeiros e de imagem perante o cliente final; este, por sua vez, estando bem atendido, compra mais. Desta forma toda a cadeia produtiva se beneficia das ações de Educação Corporativa praticadas.

O entrevistado afirma que os resultados alcançados nem sempre são mensurados através de indicadores.

Alguns pontos são evidentes, como diminuição de *aparas* e *set up* de máquinas, mas e a satisfação do operador de máquina? Como instrutor que acompanha o desenvolvimento de cada aluno, posso perceber o quanto o funcionário torna-se mais confiante e motivado, mas nem sempre a alta direção da empresa percebe ou se preocupa com isto.”

Uma grande preocupação do interlocutor é conscientizar o contratante do serviço dos prováveis ganhos que serão obtidos a partir do treinamento, mesmo que estes resultados sejam difíceis de ser mensurados.

A empresa B é fornecedora de produtos para pré-impressão e três de seus colaboradores - o proprietário, o gerente e um funcionário - foram convidados a participar do treinamento de tintas (ver **5.3.10**). A participação deste fornecedor tanto no treinamento quanto neste trabalho exemplifica a importância do treinamento de toda a cadeia produtiva para maximização dos resultados. Éboli (2004b) explica que uma das características da Educação Corporativa é a extensão dos programas de aprendizagem a toda a cadeia de valor.

O depoimento do sócio-proprietário da empresa B contribuiu para verificar se as ações de Educação Corporativa contribuem para a criação ou manutenção das vantagens competitivas. Segundo o entrevistado, a empresa vem se destacando pela qualidade de impressão dos seus produtos, e ele, como fornecedor do setor de impressão, necessita de atualização permanente sobre as melhores técnicas para fornecer um produto compatível com a qualidade desejada pela indústria de embalagens. “Faço parte deste time, sou co-responsável tanto pelo sucesso quanto pelos problemas de impressão que acontecem. Os treinamentos são muito importantes, pois não beneficiam só a indústria de embalagem, mas seu fornecedor também . Preciso conhecer muito bem de todas as variáveis, para fornecer um produto que satisfaça meu cliente.”

O fornecedor C desenvolve um projeto de inovação de produtos em parceria com a empresa estudada. As informações obtidas através de entrevista foram importantes para se definirem as competências organizacionais e delinear a participação da empresa no mercado de embalagens flexíveis.

Segundo o entrevistado, a empresa pesquisada foi escolhida para este desenvolvimento por ter uma diretoria incentivadora de projetos de inovação. Ao oferecer novos produtos com

exclusividade ao mercado, a empresa cria diferenciais que a tornam mais competitiva. A imagem desta indústria no mercado é a de uma empresa arrojada e disposta a encarar desafios para que o cliente tenha sempre a melhor solução de embalagem; porém, o entrevistado adverte para o fato de que novos desenvolvimentos podem ser caros e nem sempre bem sucedidos e que os diretores devem estar bem conscientes do custo-benefício destes projetos.

Para a investigação das vantagens competitivas da organização, trabalhando um comparativo com a concorrência, recorreu-se ao fornecedor D, representante de máquinas e equipamentos com grande experiência e conhecimento do mercado concorrencial. Na sua opinião, a empresa estudada é competitiva dentro do mercado que ela se propôs a trabalhar. “Eu como fornecedor de máquinas para extrusão, impressão e corte, posso dizer que a empresa possui recursos tecnológicos para se sustentar no mercado. O mercado a reconhece como forte concorrente, reconhecendo também sua característica de estar sempre inovando, seja com produtos ou com equipamentos. Isso a torna sempre competitiva.”

5.3.7 *Workshop*

Partindo das informações obtidas da diretoria e gerência, trabalhou-se um *workshop* com representantes da diretoria, setor de produção, comercial e colaborador externo, como já discriminado no detalhamento das amostras. A técnica de *workshop* foi escolhida por permitir um número abrangente de participantes de forma qualificada e por propiciar a discussão dos temas com depoimentos dos variados setores.

O *workshop* foi realizado em 12 horas divididas em quatro sessões de três horas cada. Em uma primeira etapa de duas sessões, trabalhou-se com o conteúdo de competitividade e Educação Corporativa. Após esta primeira etapa, estabeleceu-se um intervalo de 12 dias para distribuição dos questionários para os funcionários, para a apuração e para a apresentação dos dados a serem analisados em uma segunda etapa dos trabalhos. Na terceira sessão, apresentaram-se e analisaram-se os dados. Na última sessão, foram recebidas as sugestões e projetos de melhorias.

Nove pessoas foram convidadas a participar do *workshop* por estarem diretamente envolvidas na gestão dos setores estratégicos da empresa: o diretor da produção e comercial, o gerente de planejamento e o comercial, um representante comercial, três chefes de setor (extrusão, impressão e acabamento), o inspetor da qualidade e o encarregado de expedição.

Na primeira sessão foram apresentados os objetivos do *workshop* e a linha de pesquisa da dissertação de mestrado. Procurou-se esclarecer os conceitos fundamentais e a correlação entre conhecimento – competência – competitividade. O tema da primeira sessão foi *competitividade* e, a partir dos pontos discutidos, já previamente estudados com a diretoria, definiram-se as vantagens competitivas da organização, distinguiu-se seu diferencial competitivo, mapeou-se o diagnóstico das competências críticas (empresariais, organizacionais e humanas), etapa considerada por Éboli (2004) a primeira de um processo de implantação da Universidade Corporativa. Foram definidos também os pontos fortes e fracos da organização.

O resultado desta primeira sessão do *workshop* pode ser conhecido na etapa do trabalho que apresenta as características da empresa.

Na segunda sessão do *workshop*, realizada dois dias após, o tema debatido foi *Educação Corporativa*. Foram explicados os principais conceitos sobre Educação Corporativa e as diferenças básicas entre EC e T&D. Nesta sessão, procurou-se definir, a partir do questionário semi-estruturado já respondido por alguns dos participantes individualmente, quais foram os programas de Educação Corporativa realizados que mais trouxeram resultados para a empresa.

Os participantes se dividiram entre visitas externas em clientes e feiras e treinamentos presenciais com instrutores de fora. Houve unanimidade dos encarregados dos setores na percepção das melhorias após treinamentos, tanto em relação ao clima no setor quanto na qualidade das embalagens produzidas.

Quanto à mensuração destes resultados, o responsável pelo controle de qualidade apresentou relatórios de medição de índices de avarias, reclamações de clientes e devoluções de produtos nos quais se pôde comprovar uma melhora no desempenho da empresa de outubro de 2003, quando se intensificaram as práticas de Educação Corporativa, a outubro de 2004.

Perguntados sobre quais os desafios estratégicos da gestão de pessoas, as respostas obtidas foram: formar o perfil de profissional demandado pelo setor, manter a qualidade no trabalho em equipe, motivar o funcionário e reter talentos.

Por fim, foi apresentado o esboço do questionário fechado a ser entregue para os funcionários e foram ouvidas as sugestões dos participantes quanto ao conteúdo do mesmo e

quanto à melhor maneira de distribuí-lo para os diversos setores, levando em considerações as folgas e alternâncias de turnos.

Na terceira sessão, foram apresentados os resultados dos questionários fechados. Estes dados foram trabalhados por setor de produção e sintetizados de maneira geral. Nesta sessão foram discutidas e analisadas as respostas cujos comentários se encontram no capítulo de análise dos dados.

Solicitou-se aos participantes que trabalhassem sugestões e projetos de melhorias a serem apresentados na última sessão do *workshop*.

Nesta última sessão, que debateu sobre *Planos de Ação*, alguns dos participantes trouxeram suas sugestões de projetos de melhorias. As mais relevantes foram: propostas de avaliação continuada dos operadores de máquinas e não somente após treinamento; prêmios para produtividade e criatividade; sugestões de treinamentos específicos para outros setores de produção além do da impressão. Além disso, o representante comercial pediu mais visitas aos clientes para o melhor conhecimento de suas necessidades.

A estratégia de coleta de dados através de *workshop*, com técnicas que incentivavam a participação de todos, beneficiou a colaboração dos participantes e a integração de chefes de setor, gerentes e diretoria. A discussão dos temas foi muito rica e proveitosa, o que permitiu, dentre outras, a conclusão do diagnóstico das competências organizacionais e das competências humanas requeridas para o setor de produção.

5.3.8 Questionários fechados

Na expectativa de abranger o máximo de participantes, distribuiu-se questionário fechado para todos os funcionários da empresa (apêndice A). Esta técnica, explica Selltiz *et al.* (1972) é utilizada quando se quer atingir um grande número de pessoas de forma simultânea, trabalhando questões de pouca complexidade.

Foram distribuídos 131 questionários, entregues pessoalmente pelo gerente de planejamento a cada funcionário da empresa, um a um, sendo necessários três dias para sua realização total, uma vez que a produção trabalha com turnos de revezamento de 12 por 36 horas e tem na escala de rodízio funcionários folguistas.

O modelo deste questionário continha uma breve apresentação incentivando a participação e antecipando os agradecimentos pela colaboração e algumas orientações para preenchimento como a não necessidade de identificação do participante. A seguir, vinham 14 questões, sendo apenas uma fechada. Em termos de conteúdo, uma das questões tratava da identificação do setor, cinco questões versavam sobre clima organizacional, cinco questões tratavam de competências humanas, treinamento e qualidade e as três últimas questões versavam sobre a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa – cantina, plano de saúde e cesta básica – incluídos a pedido da diretoria. Permitiu-se que os chefes de setor e gerentes participassem da elaboração do questionário, sendo estas sugestões uma das ações realizadas no *workshop*.

A intenção do questionário fechado foi de avaliar o nível de satisfação do funcionário e suas condições de trabalho para verificar se o ambiente organizacional oferecia condições para a aprendizagem. Outra questão levantada foi a avaliação das competências humanas percebidas pelos próprios colaboradores. Realizou-se também um levantamento de necessidade de treinamento a partir do próprio treinado.

Foram respondidos 127 questionados (97% de participação), sendo apurados 125 questionários que estavam identificados pelos setores de atuação do funcionário, o que corresponde a 95% de participação, sendo este índice considerado bastante satisfatório. Com a participação dos funcionários em todos os níveis hierárquicos, foi possível confrontar as informações de “chão de fábrica” com as da gerência e diretoria, fazendo uma comparação e checando coerências e/ou distorções .

As informações apuradas foram apresentadas na terceira etapa do *workshop*. Trabalhou-se com gráficos de setor (*pizza*) para melhor visualização dos dados e estratificaram-se as informações por setores da produção (extrusão, corte, acabamento, administrativo e serviços gerais) para que cada chefe de setor identificasse e analisasse os resultados apurados.

Dentre as informações obtidas, as mais relevantes foram:

a) Com relação à qualificação do público entrevistado

40% dos funcionários possuem mais de cinco anos de casa.

b) Quanto ao clima organizacional

Percebe-se um equilíbrio entre os setores com relação ao bom relacionamento com as equipes de trabalho, com supervisor direto e com subordinado, como é mostrado nos gráficos 1 a 3.

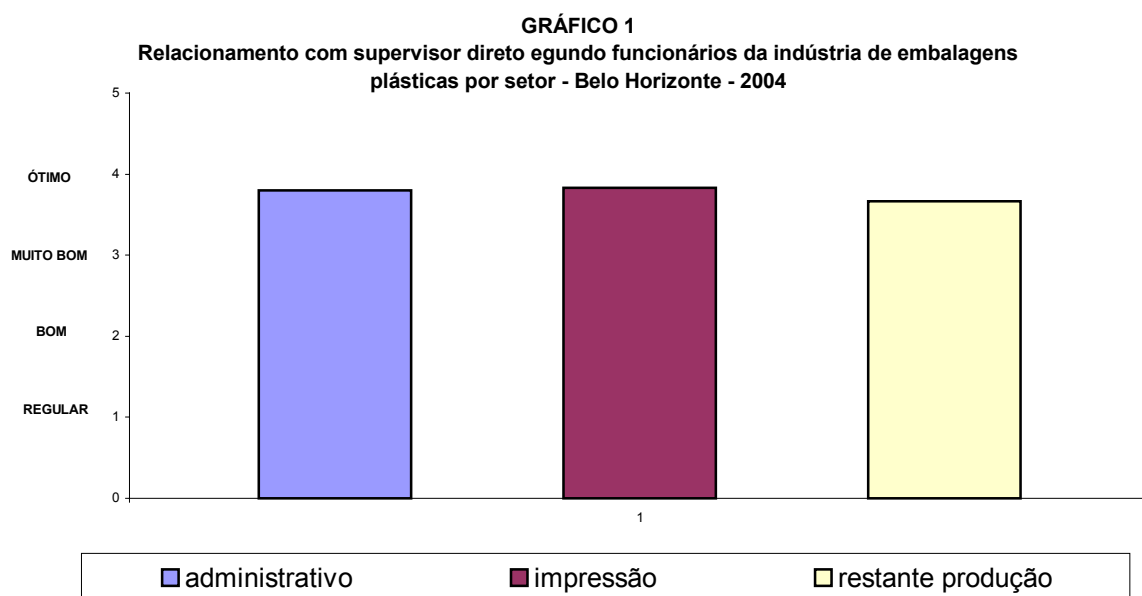


GRÁFICO 2
Relacionamento com subordinado segundo funcionários da indústria de embalagens plásticas por setor - Belo Horizonte - 2004

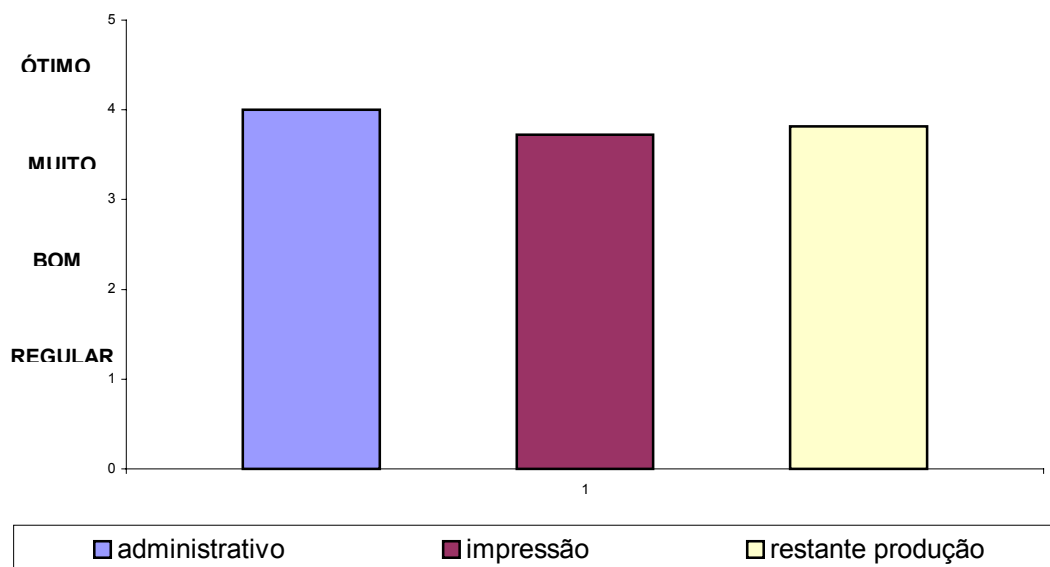
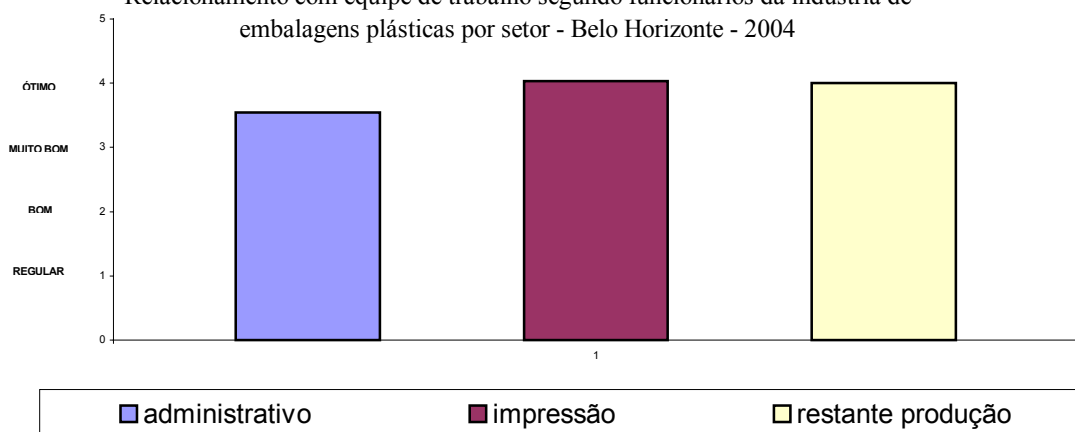
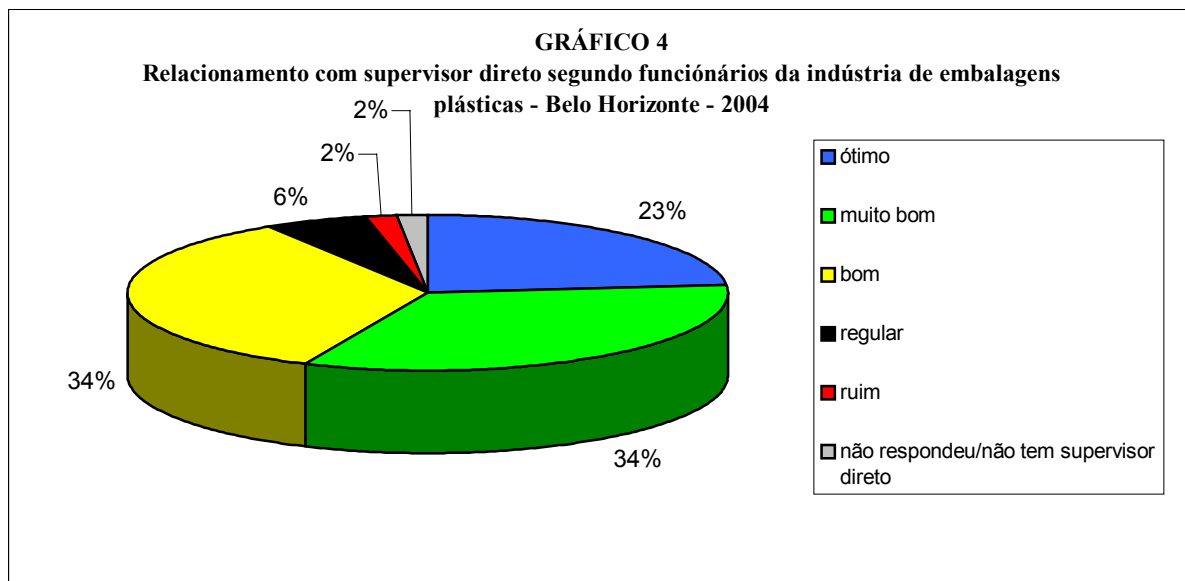


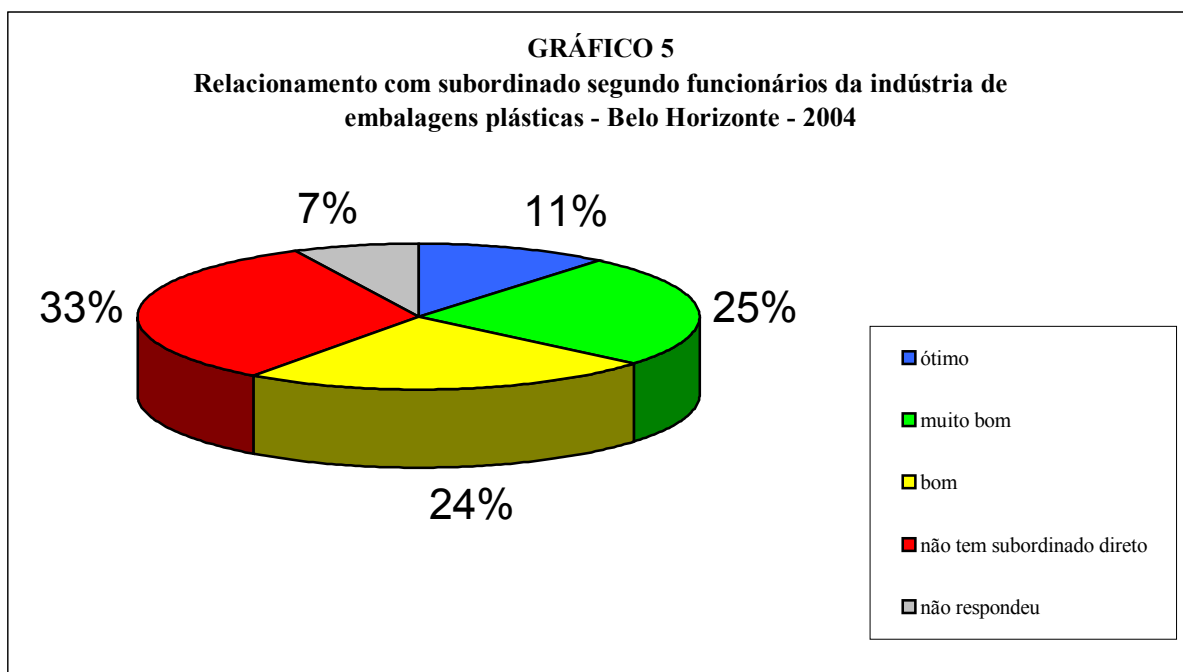
GRÁFICO 3
Relacionamento com equipe de trabalho segundo funcionários da indústria de embalagens plásticas por setor - Belo Horizonte - 2004



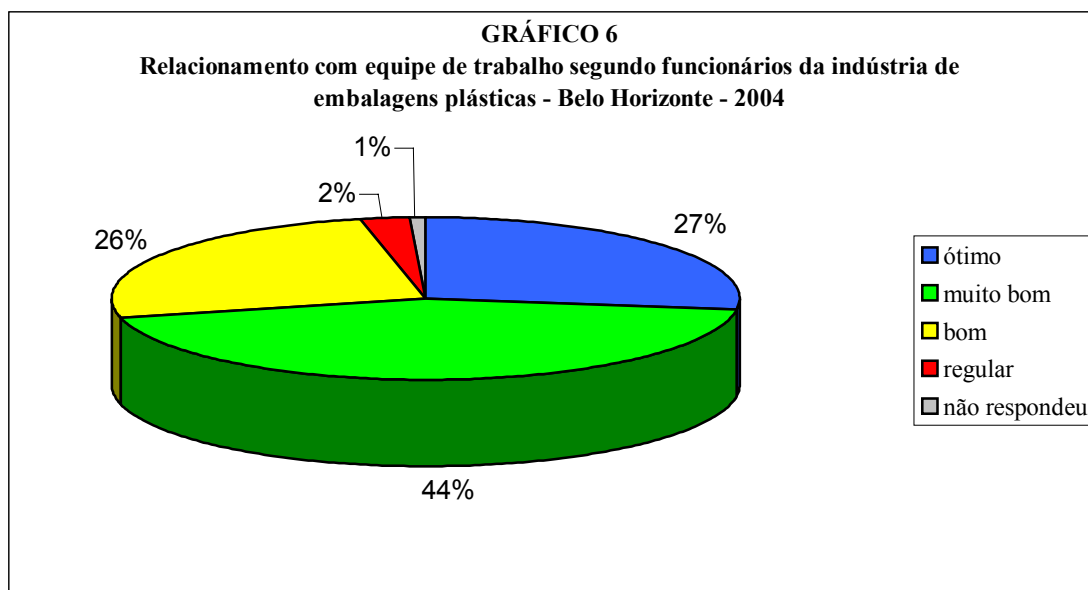
De modo geral, considerando todos os setores da indústria, 57% dos respondentes consideram o relacionamento com seu supervisor direto como ótimo ou muito bom e 34% o consideram bom.



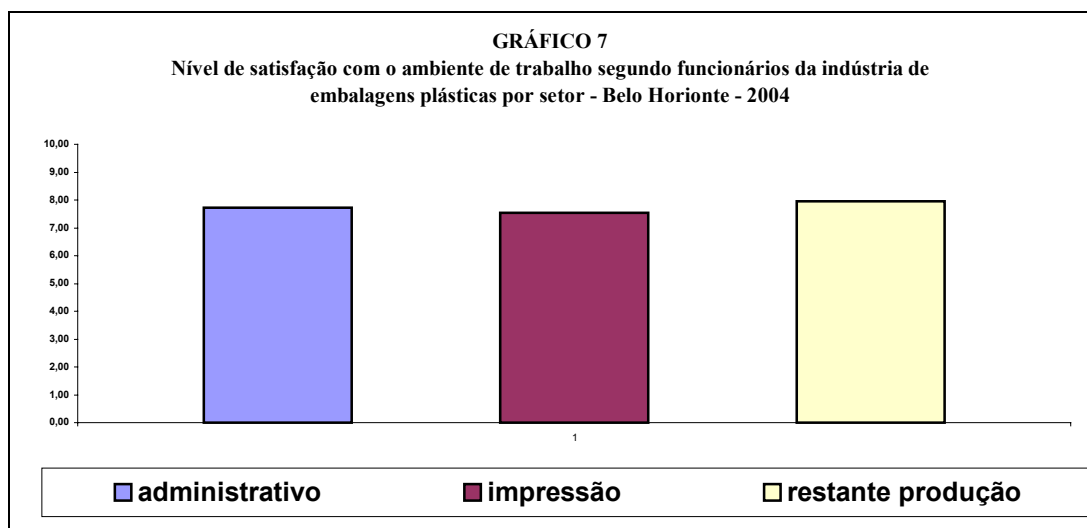
Do total de supervisores 92% dizem ter um relacionamento muito bom ou ótimo com seu subordinado, conforme gráfico 5.



Outra informação com relação ao clima organizacional, considerando as respostas de todos os funcionários, independentemente do setor em que trabalham: 71% dos entrevistados dizem que o relacionamento com a equipe de trabalho é muito bom ou ótimo (graf. 6).

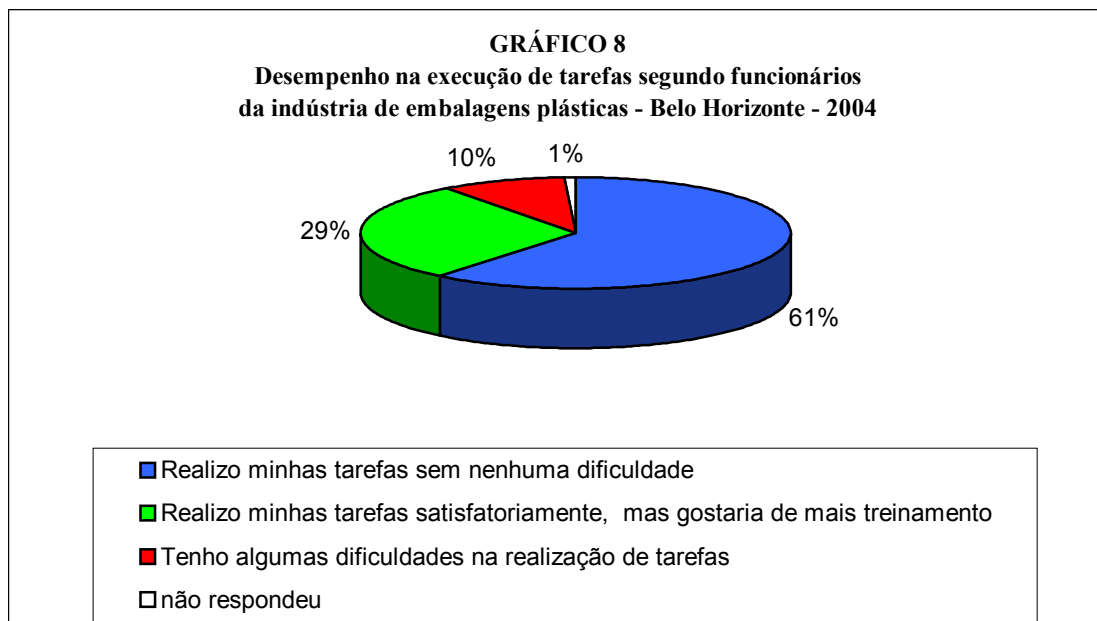


Quanto ao nível de satisfação com o ambiente de trabalho, foi solicitado que o colaborador mensurasse, através de uma nota de 0 a 10, qual o seu grau de satisfação. A pesquisa apurou uma nota entre 7 e 8 em todos os setores da indústria. (graf.7).



c) Quanto às competências técnicas

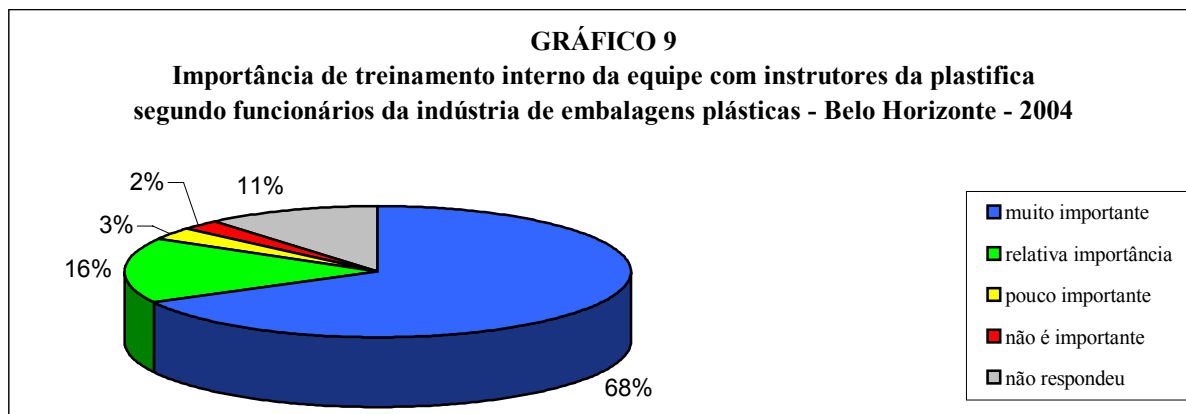
Apurou-se que 60% dos participantes realizam suas tarefas sem nenhuma dificuldade e que 29% realizam-nas satisfatoriamente, mas gostariam de mais treinamento (graf. 8).



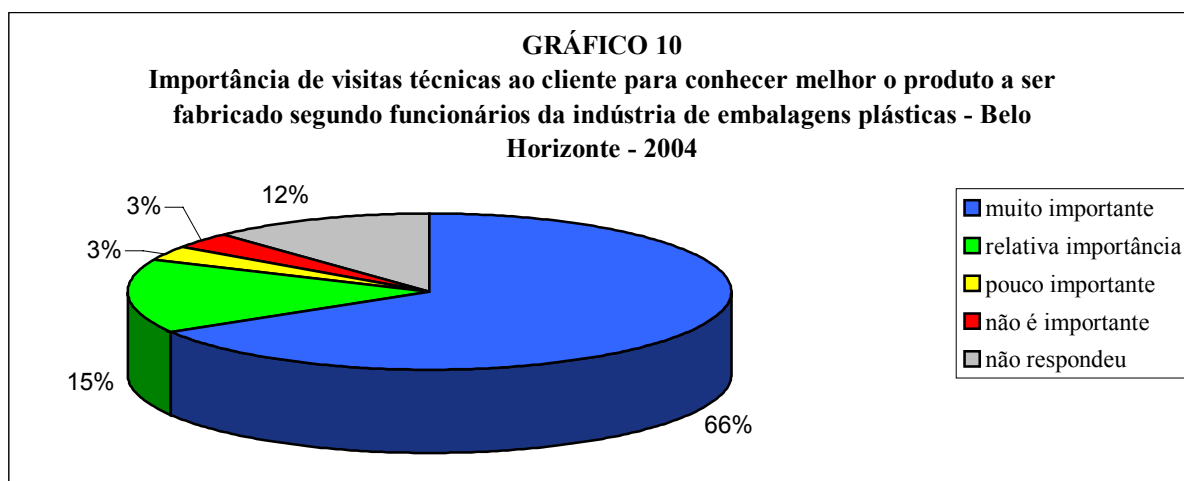
d) Em relação às situações de aprendizagem

Nesta questão foram colocadas cinco ações de Educação Corporativa já praticadas pela empresa para que os funcionários indicassem o nível de importância para a melhoria da qualidade do trabalho e dos produtos. As informações obtidas foram apresentadas na terceira etapa do *workshop* com os encarregados dos setores. A partir da análise destes dados, foram redirecionadas as estratégias para as novas ações de Educação Corporativa na empresa.

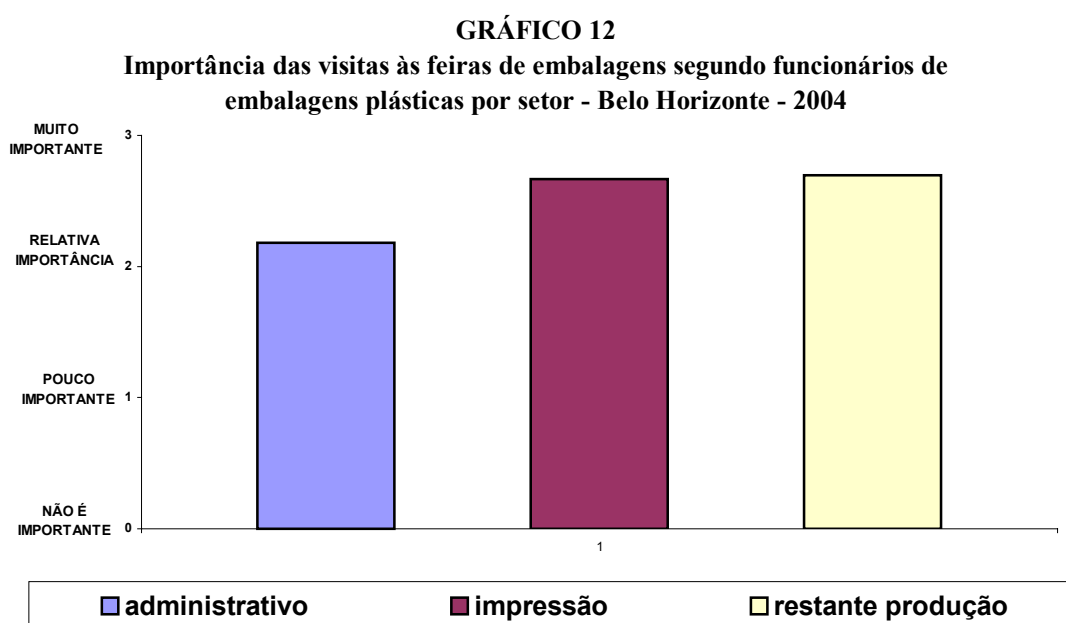
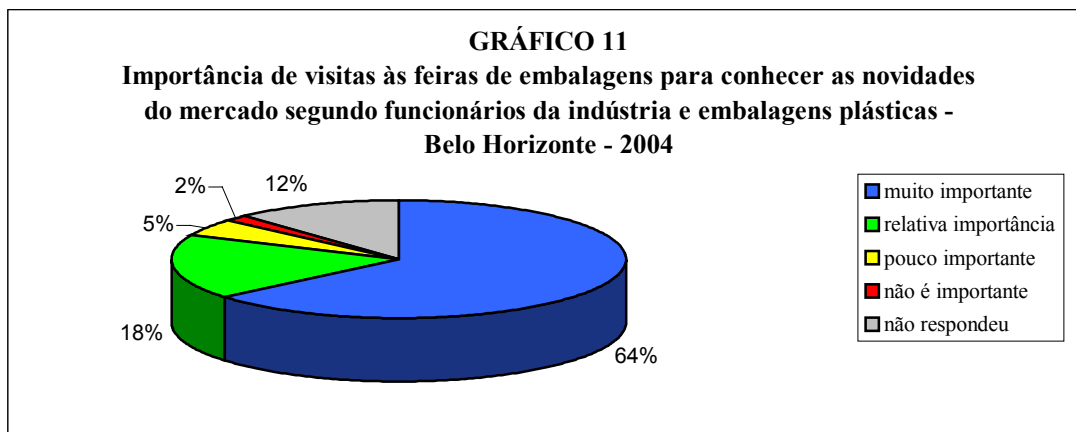
Os treinamentos internos da equipe com instrutores da Plastifica são entendidos por 68% dos envolvidos como muito importante, conforme fica evidenciado no gráfico 9.



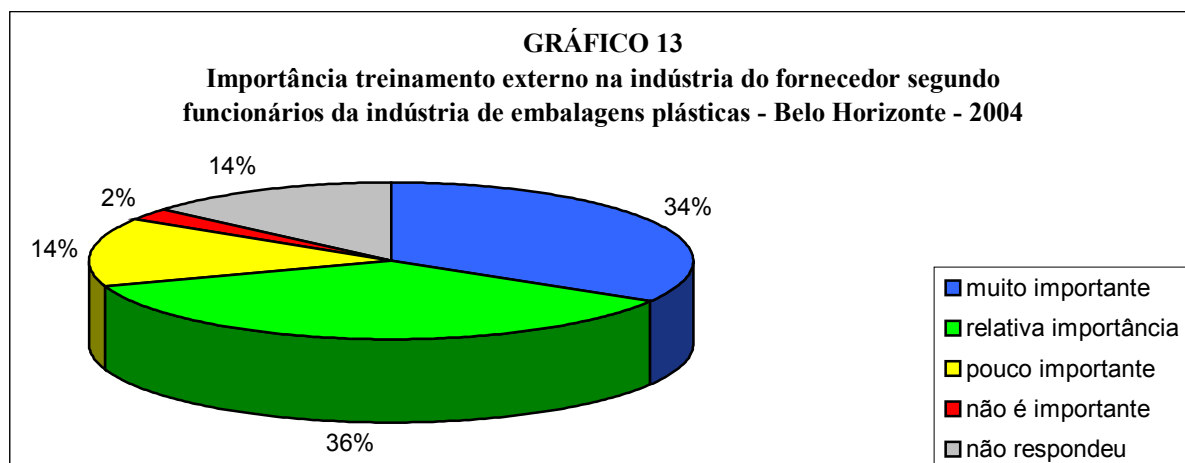
Dos entrevistados, 67% consideram muito importante as visitas técnicas aos clientes para conhecer melhor o produto a ser fabricado. (graf. 10).



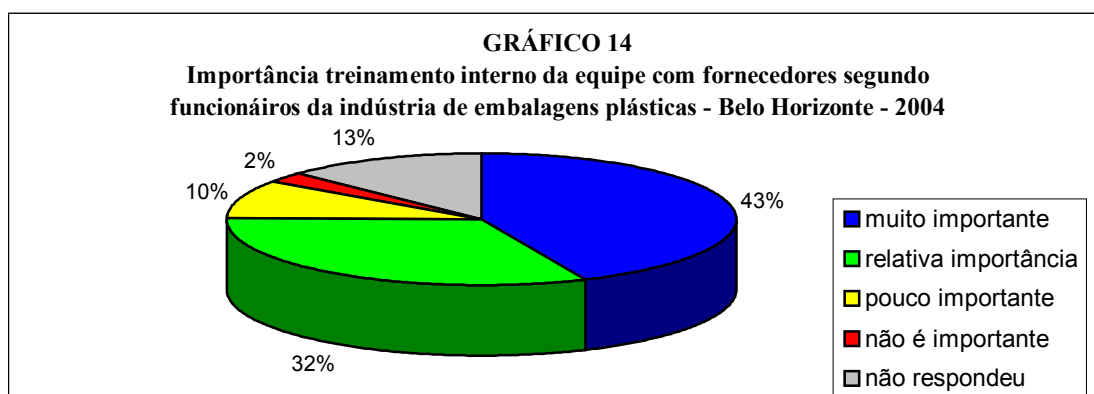
As visitas às feiras de embalagens também foram consideradas muito importantes por 63% dos entrevistados (graf. 11), sendo que o setor de impressão valoriza mais esta ação do que o setor administrativo (graf. 12).

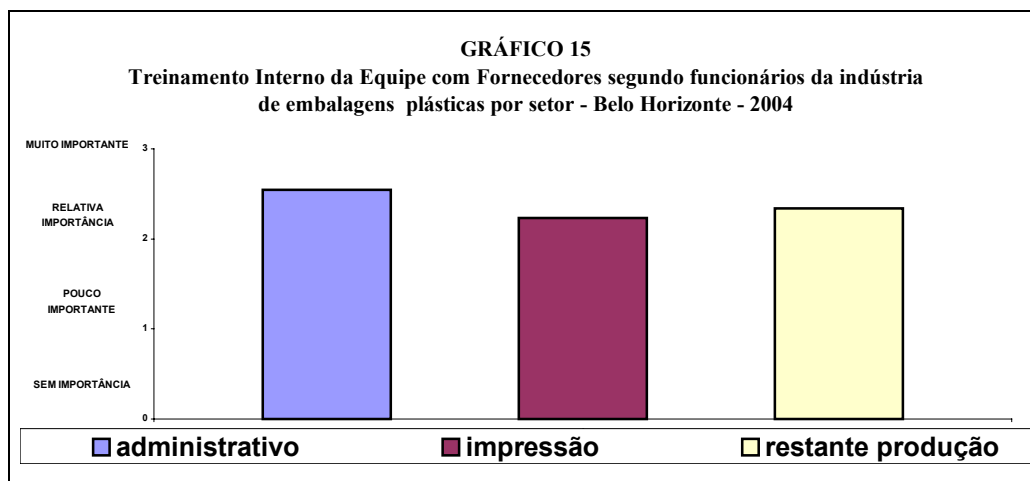


Os treinamentos realizados na empresa com instrutores vindos dos fornecedores foram considerados muito importantes para 43% dos funcionários e de relativa importância para outros 32%. Já os treinamentos externos, realizados na indústria do fornecedor, foram pontuados como muito importantes por 34% dos participantes e de relativa importância por 36% deles. (graf. 13)

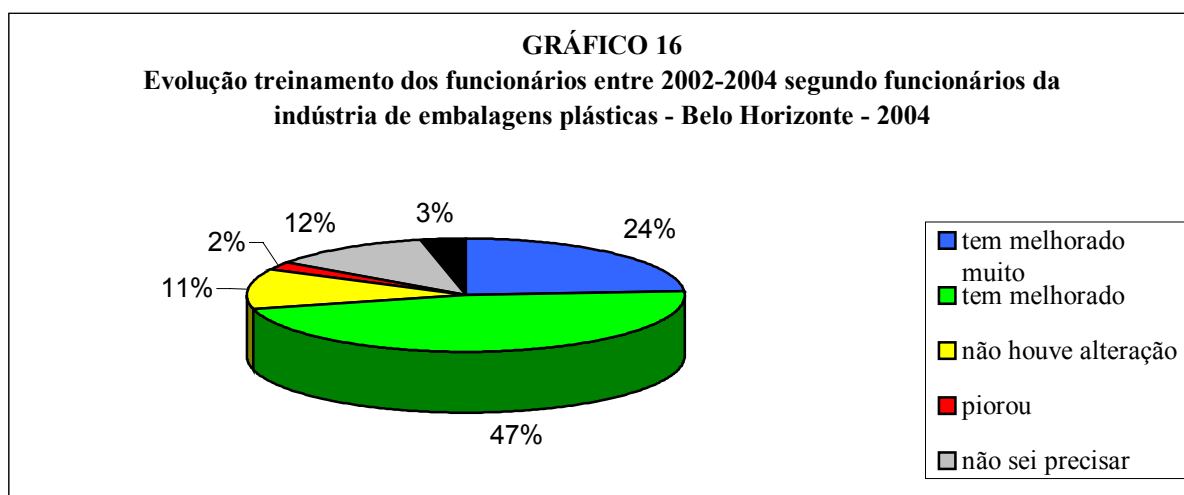


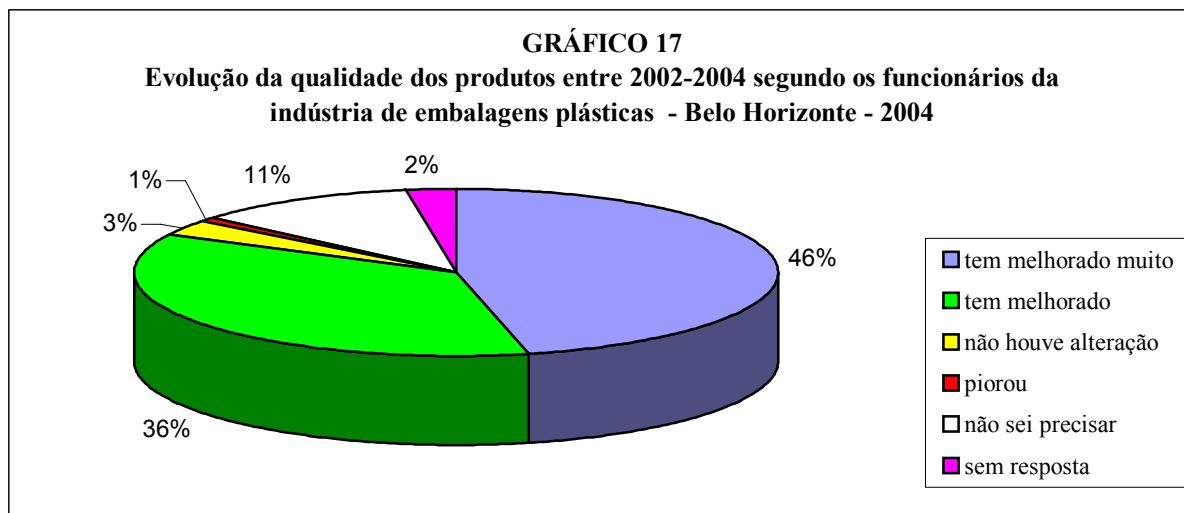
O treinamento interno da equipe com fornecedores, caso que foi exemplificado e estudado neste trabalho, foi considerado muito importante e de relativa importância por 65% dos colaboradores, conforme ilustrado no gráfico 14. De todos os setores, o administrativo é o que mais valoriza este treinamento; os demais setores preferem ir até o fornecedor para receber o treinamento (graf. 15).





Um ponto importante que se tentou verificar foi qual é a relação percebida pelos funcionários entre qualidade e competências técnicas. A grande maioria dos entrevistados concordou que, nos últimos dois anos, houve uma evolução tanto da qualidade dos produtos quanto do volume de treinamentos de funcionários. Pôde inferir-se da observação que realmente existe uma correlação entre estas duas informações. (graf. 16 e 17).





Ao se analisar a percepção da qualidade do fornecimento por setor verifica-se que o setor de impressão é o que mais reconhece a qualidade dos produtos (graf. 19) e a evolução dos treinamentos (graf. 18).

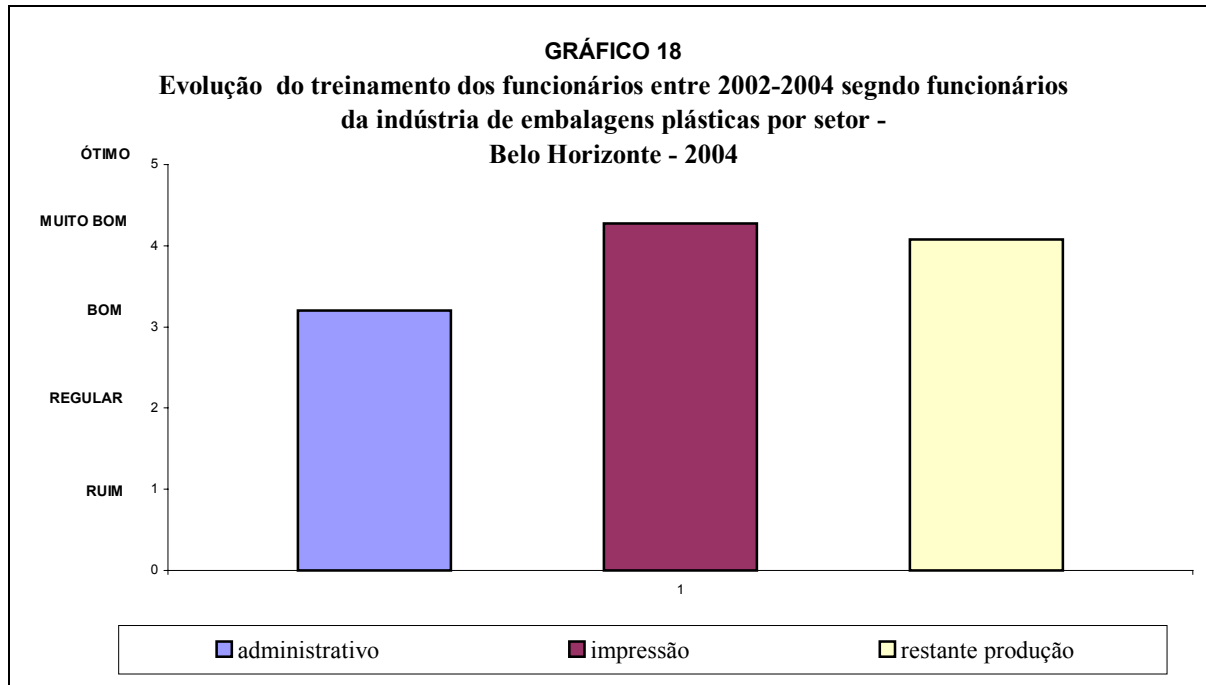
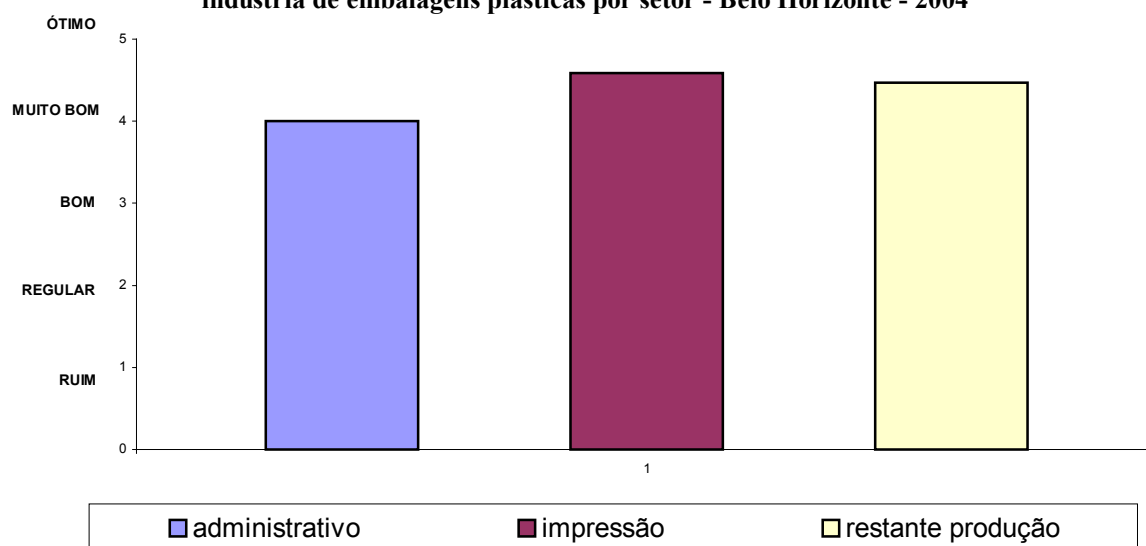


GRÁFICO 19
Qualidade dos produtos da plastifica entre 2002-2004 segundo funcionários da indústria de embalagens plásticas por setor - Belo Horizonte - 2004



5.3.9 Estudo analítico de treinamento básico para iniciantes

A escolha do Treinamento Básico para Iniciantes como objeto de estudo aprofundado se deu pelo fato de que esse treinamento, além de permear outras atribuições do setor de Recursos Humanos, trabalha alguns pontos da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, temas correlatos a este trabalho. Para Éboli (2004a), a gestão do conhecimento caminha em paralelo com a gestão educacional, ambas direcionadas para o mesmo objetivo, qual seja, a sustentação da competitividade organizacional.

Anteriormente, o funcionário era recrutado através de empresa especializada e ingressava diretamente no setor de trabalho, onde recebia treinamento *on-the-job*⁸. Porém, muitos eram os problemas enfrentados pelo recém-chegado, que, apesar de dispor de alguma capacitação técnica, não conhecia dos procedimentos específicos da empresa e não sabia das embalagens a serem produzidas. Executava suas tarefas, porém sem a visão sistêmica do que se fazia na empresa.

A partir de março de 2003, começaram a ocorrer mudanças na forma de admissão do funcionário e nos procedimentos para sua adaptação nos setores de produção. Atualmente, o primeiro critério utilizado para recrutamento de pessoal para os setores de produção é convidar para mudar de setor aqueles funcionários do setor de embalagem que mais se destacam.

Se não houver nenhum candidato que preencha as condições necessárias, é feito um recrutamento de candidatos a partir de indicação de funcionários. Como pré-requisito, o candidato não necessita ter competências técnicas ou experiência no setor no qual vai trabalhar, basta ter segundo grau completo e boas referências pessoais, que são checadas com rigor. Os candidatos recrutados fazem testes de conhecimentos gerais, matemática e português, elaborados e aplicados pelo gerente de produção. Aqueles que foram aprovados nos testes são entrevistados pelo gerente de produção, que define os que serão admitidos. Os candidatos admitidos são encaminhados para o Departamento de Pessoal para os trâmites burocráticos de contratação.

⁸ Treinamento *on-the-job* é aquele onde o treinando aprende no próprio exercício das atividades, através da intervenção de um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho. (BASTOS, 1994)

Quando da admissão, todos os funcionários do setor produtivo começam a trabalhar no setor de embalagem da empresa, uma vez que este setor requer apenas habilidades técnicas relativamente simples. Isso significa que os funcionários recém-contratados passam por um processo de experiência, ocasião em que são observados e avaliados quanto às suas atitudes. A avaliação é feita pelo encarregado do setor de embalagem, pelo chefe do setor cuja vaga foi demandada, pelo inspetor da qualidade e pelo gerente de produção. Findo o período de experiência o candidato pode ser remanejado para o setor demandante, continuar no setor de embalagem ou ser dispensado.

A partir da contratação do funcionário para o setor de produção, o recém-admitido passa por um processo chamado *Trilha de Aprendizagem*. Nesta trilha, são trabalhadas ações para desenvolvimento de competências humanas de características técnicas, comportamentais e funcionais, seguindo-se as seguintes etapas:

1º) visita de apresentação;

2º) etapa conceitual: esta etapa é dividida em três momentos, respectivamente denominados Apresentação da Empresa: Produto e Mercado; Palestra sobre Documentação e Registros; Seminário Básico de 5 “S”;

3º) rodízio de estágios;

4º) treinamento específico.

A trilha de aprendizagem foi desenvolvida para funcionários recém-contratados; porém, na prática, são convidados colaboradores que já trabalham na empresa para participar de algumas das etapas, objetivando procedimentos de reciclagem.

A seguir será detalhada uma trilha realizada no início de novembro, com duração de 12 dias úteis, quando da contratação de três operadores de máquinas de impressoras. As informações foram colhidas por meio tanto de depoimentos do gerente de produção e do inspetor da qualidade quanto por análise documental de manuais de treinamento, testes e avaliações, documentação interna, fichas técnicas e observação direta participante.

Os funcionários contratados iniciaram a trilha de aprendizagem com uma visita de apresentação. Esta visita foi realizada com o propósito de que os recém-chegados conhecessem a estrutura da organização, se apresentassem para os demais funcionários e diretores e recebessem as boas-vindas dos colegas.

Na segunda etapa do processo, denominada etapa conceitual, os novos colaboradores assistiram a uma palestra proferida pelo gerente de produção, com duração de duas horas. Durante a palestra, foi feita a apresentação da organização, esclarecendo-se sobre sua estrutura funcional, sua Missão, Visão e Política de Qualidade. Foram também abordados temas de características comportamentais, como motivação, liderança, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade. O gerente de produção discorreu sobre os principais clientes, sobre os concorrentes e sobre os produtos fabricados.

Em um segundo momento da etapa conceitual, transcorrido entre o final da manhã e o início da tarde do segundo dia, realizou-se a palestra sobre Documentos e Registros. Nesta

palestra, cada funcionário recebeu um *book* com o conjunto de todos os formulários de preenchimento de rotina dos setores produtivos, como também conheceram o *Manual da Qualidade*, *Manual da Extrusão*, *Manual da Impressão*, *Manual da Rebobinadeira*. O instrutor procurou frisar a importância do preenchimento correto dos relatórios e do registro preciso das informações. Durante todo o segundo dia da etapa conceitual, o inspetor de qualidade conduziu um Seminário sobre os 5 “S”, convidando outros colegas de produção a participar.

No terceiro dia da trilha, iniciaram-se as etapas de rodízios de estágio. Esta fase do projeto contempla duas técnicas de aprendizagem a partir do Método Prático. O Método Prático consiste na aprendizagem a partir de situações reais de trabalho, é o aprender fazendo. Foram utilizados dois estágios para a melhor compreensão da empresa como um todo. Os estágios em cada setor duraram três dias úteis, quando acontecia um rodízio de setores.

O primeiro setor a receber os estagiários foi o setor de qualidade. Lá eles receberam informações sobre os padrões que devem ser seguidos para a confecção de cada produto, observando as fichas técnicas de especificação, padrões de tonalidade e as tolerâncias técnicas de fabricação. Os colaboradores recém-admitidos visitaram o laboratório, onde acompanharam testes de qualidade sobre medição de gramatura na balança de precisão, medição de coeficiente de atrito em equipamento especializado, controle de selagem. O objetivo desta etapa da trilha foi conscientizar o colaborador da importância da qualidade do produto em todas as etapas do processo produtivo.

Após esta etapa, os operadores de impressão fizeram estágios em cada um dos setores da produção (extrusão, impressão e acabamento), o que permitiu que conhecessem toda a

cadeia produtiva e que visualizassem a produção de maneira sistêmica, assim se conscientizando da importância do trabalho em equipe e com equipes. Os três funcionários participantes da trilha de aprendizagem estagiaram por três dias em cada uma das etapas de produção. Ao final de cada fase, foram feitos testes de conhecimento para verificar o nível de informações apreendidas.

Para finalizar a trilha, os três funcionários foram recebidos no setor de produção pelo chefe de setor. Passaram pela técnica de aprendizagem metódica (*on-the-job training*), por meio da qual receberam informações dadas pelos encarregados de máquinas, chefe de setor, inspetor da qualidade. A partir de então, iniciou-se a aprendizagem contínua, em que os novos funcionários passaram a aprender com o próprio exercício das suas tarefas.

5.3.10 Estudo analítico de treinamento sobre tintas

a) Caracterização

Treinamento interno oferecido para grupo fechado – setor de impressão – ministrado por equipe externa – fornecedor de tinta.

b) Procedimento de análise da necessidade do treinamento

– solicitação dos empregados;

– demandas dos encarregados de setor;

- avaliação de *performance*;

c) Detalhamento da necessidade de treinamento

A partir da reclamação de dois clientes importantes para a empresa, verificou-se que havia a necessidade específica de melhoria na qualidade de impressão do filme para sabão.

d) Análise do setor pré-treinamento

- *set up* de máquinas alto, fora dos níveis recomendados;

- qualidade de impressão prejudicada em função do mau uso das tintas;

- consumo de tinta e verniz acima do recomendado.

e) Descrição do treinamento

- Instrutor: treinamento oferecido por um dos fornecedores de tintas para impressão flexográfica;

- Duração: 40 horas/aulas, de segunda a sexta-feira, de 9 às 18 horas;

- Participantes: Participaram do treinamento o gerente de produção, inspetor de qualidade, o chefe do setor de impressão, 4 encarregados de setor, 10 operadores de máquinas, o colorista e seus dois auxiliares, bem como 3 funcionários (o proprietário da

empresa, seu gerente e um funcionário do operacional) da empresa de pré-impressão denominada Clicheria, habitual fornecedora da indústria;

– Organização: O treinamento foi estruturado em quatro etapas, a saber:

1ª) etapa: Diagnóstico: O instrutor acompanhou durante o primeiro dia (8 horas) toda a rotina do setor de impressão e pré-impressão, para verificar *in loco* quais os principais aspectos que seriam mais necessários para abordagem durante o treinamento técnico;

2ª) etapa: Treinamento Conceitual: durante dois dias, terça e quarta-feira, o instrutor orientou os participantes quanto às questões técnicas da utilização adequada da tinta, como conseguir o melhor rendimento das tintas tendo em vista o tipo de impressão executado, coagem da tinta, formulação para tintas laminadas, tintas específicas para cromias. Apresentou também uma nova formulação para solventes e verniz. Orientou sobre as técnicas para colagem de clichês e sobre como otimizar as trocas de pedidos nas impressoras, diminuindo os *set ups* de máquina. Ao final do segundo dia de treinamento, realizou-se um teste para avaliação do aprendizado da etapa conceitual do treinamento;

3ª) etapa: Treinamento on-the-job: No quarto dia, quinta-feira, o instrutor acompanhou os funcionários em máquina para uma aula prática, durante a qual teve a oportunidade de esclarecer as dúvidas que surgiram quando da execução das tarefas, bem como realizar uma avaliação de comportamento e verificar o efetivo conhecimento absorvido pela equipe;

4ª) etapa: Encerramento dos trabalhos em duas etapas: Na parte da manhã de sexta-feira, o instrutor reuniu-se novamente com os participantes do projeto para transmitir suas observações finais a partir das situações observadas quando do treinamento prático. Na

oportunidade, enfatizou os conceitos que mereciam maior aprofundamento e apresentou um relatório de procedimentos intitulado *Ações de Melhoria*. Na parte da tarde, realizou-se uma reunião entre a diretoria, gerentes, chefes de setor, encarregados e inspetor da qualidade para a apresentação do *Relatório de Conclusão do Treinamento*.

f) Principais resultados obtidos a partir do treinamento realizado

A partir da análise dos relatórios de performance da impressão de filmes para sabão no mês subsequente, verificou-se diminuição de aparas em 13%, redução do consumo de tinta em 2%, redução das reclamações em 100% - não houve mais reclamações – redução do tempo de *set up* de máquina em 20%.

5.4 Análise dos dados

Nesta seção, pretende-se analisar os dados obtidos a partir das investigações realizadas, estabelecer conexões entre conhecimento – competência – competitividade como propõe Fleury e Fleury (2001), identificar as práticas de Educação Corporativa a partir dos sete princípios conceituados por Éboli (2004b), diagnosticar as competências críticas organizacionais conforme embasamento conceitual de Éboli (2004b), enfim, estabelecer correlações entre a fundamentação teórica e a situação real observada, sendo este inclusive um dos objetivos da Educação Corporativa.

Considerando-se que o método de pesquisa foi um estudo de caso, procurou-se, segundo Yin (2001), explorar em profundidade as fontes de evidência, aplicando variadas técnicas de coletas de dados, o que gerou uma vasta gama de informações a ser analisada.

É importante reforçar que os estudos focaram os setores produtivos da indústria de embalagens em razão de a produção ser de fundamental importância para a empresa. As ações de Educação Corporativa escolhidas para estudo detalhado foram desenvolvidas no setor de impressão, considerado o mais relevante para se definir a qualidade do produto.

O primeiro questionamento do pesquisador, quando iniciou o trabalho, foi se a organização pesquisada era competitiva, uma vez que esta condição era essencial para as investigações seguintes. Obviamente, não poderiam ser analisadas as eventuais contribuições de ações de Educação Corporativa na construção de vantagens competitivas ou na sua sustentação se a empresa não fosse competitiva. Para se responder a esta pergunta, colheram-se informações de fontes diversas, considerados os públicos interno e externo. Tanto diretores, quanto funcionários, representantes, clientes e fornecedores percebem a organização como competitiva, analisando-a sob diversos aspectos. Para os diretores, por exemplo, ela é competitiva, pois as estratégias que estão sendo implantadas permitem o resultado esperado.

Percebeu-se também que as competências organizacionais estão alinhadas com as estratégias competitivas e que as competências individuais sustentam as competências organizacionais. Considerando a excelência na qualidade do produto uma competência empresarial e considerando o setor de impressão como o mais importante setor da produção para a determinação da qualidade, constatamos, por exemplo, que as ações de Educação Corporativa estavam focadas prioritariamente no desenvolvimento de competências dos funcionários do setor de impressão. A estratégia tinha o claro objetivo de agregar mais qualidade aos produtos e oferecer melhor atendimento aos clientes, garantindo as vantagens competitivas previamente planejadas.

Pôde-se também constatar que a empresa é gerenciada com foco no conhecimento e inovação: ficaram evidentes tanto a preocupação no gerenciamento da informação e na criação do conhecimento como os esforços na inovação de produtos que poderiam vir a trazer diferenciais no atendimento aos clientes.

Diversas ações realizadas na indústria podem ser identificadas como processo de aprendizagem organizacional, tal como sintetizado no modelo das *Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento* de Terra (2001).

Na Dimensão 2 – Organizações Criativas – elencam-se características que se realizam com clareza na indústria pesquisada, tal como o desenvolvimento de produtos e soluções com gestão compatível do tempo para o desenvolvimento de projetos. A estrutura organizacional, discutida por Terra na Dimensão 3, apesar de considerada como formal, estimula o desenvolvimento de equipes de trabalho e procura intensificar a comunicação entre os setores de produção (extrusão/impressão/laminação/acabamento/expedição), pois esta é considerada de vital importância para o dinamismo do fluxo de produção e produtividade industrial.

Com relação ao treinamento, recrutamento e outras funções do RH, definidas na Dimensão 4, percebe-se, a partir do acompanhamento do programa *Trilha de Aprendizagem*, um esforço para se aprimorarem estas funções. Na Dimensão 7, em que são abordados a disseminação do conhecimento e o aprendizado organizacional por meio de interação com o

ambiente, pôde-se identificar na empresa estudada a preocupação com a qualificação dos funcionários a partir de interação com fornecedores e clientes. Já na Dimensão 1, em que Terra (2001) estuda a necessidade de descentralização dos setores para a fluidez da informação, não foram observados indícios destas ações, uma vez que há necessidade de sinergia e integração nas etapas de produção, não sendo, portanto, esta dimensão adaptável à realidade da indústria pesquisada. As outras dimensões estudadas por Terra (2001), quais sejam Infra-Estrutura de Sistemas de Informação e Mensuração de Resultados, apresentaram frágeis correlações entre os modelos teóricos propostos e a realidade da empresa.

Questiona-se neste trabalho a identidade do gestor de Recursos Humanos na empresa. As informações apuradas nas entrevistas com diretores indicam que a empresa possui um Departamento de Pessoal, subordinado à Diretoria Administrativa, apenas para cumprir com as formalidades funcionais do setor, não participando da estratégia organizacional. Para Almeida (1993), cabe ao gestor de Recursos Humanos a função de convergir os interesses de empregados, patrões e clientes, função essa que, no caso da empresa pesquisada, é exercida pelo gerente de produção com o apoio das diretorias.

Uma das propostas deste trabalho foi a de investigar as características peculiares dos processos de aprendizagem em empresa de pequeno porte, fazendo um comparativo com modelos de Universidades Corporativas tradicionais. Nesta investigação, utilizaram-se os conceitos defendidos por Meister (1999) e Éboli (2004b) como apoio teórico para a definição das características do modelo de Educação Corporativa, estudando-se a seguir as correlações deste modelo teórico com as práticas na indústria.

Os resultados aqui apresentados foram obtidos a partir de consenso dos participantes na terceira etapa do *workshop*, realizada exatamente com o objetivo de apresentar e analisar com os públicos envolvidos os dados obtidos nas pesquisas. (quadros 4 a 6).

QUADRO 4
COMPARATIVO DA MISSÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
2004

Discriminação	Teoria (A)	Teoria (B)
Missão	Formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua	Existe uma preocupação em formar e desenvolver talentos. A gestão da empresa é fundamentada no conhecimento, porém os processos de aprendizagem não podem ser caracterizados como de educação continuada
Objetivos Principais,	Desenvolvimento e instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios	Percebido nas ações de Educação Corporativa
Metas globais	Difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal	Percebido nas ações de Educação Corporativa Percebido nas ações de Educação Corporativa Verifica-se que não são muitas as atividades; porém, 60% dos colaboradores internos se dizem preparados para realizar suas tarefas, o que não justificaria incrementar estas ações. A pesquisa comprovou que 71% dos entrevistados se relacionam de maneira satisfatória com sua equipe de trabalho

Continua

		Conclusão
Discriminação	Teoria (A)	Teoria (B)
Princípios para implantação de Sistema	<p>Desenho de programas que incorporem a identificação das competências críticas</p> <p>Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem</p> <p>Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial</p> <p>Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação</p> <p>Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.</p>	<p>Não há a intenção de se trabalhar no momento</p> <p>Percebido nas ações de Educação Corporativa (visitas às feiras técnicas, visitas aos clientes , treinamento on-the-job)</p> <p>A empresa, juntamente com seus funcionários, participa de vários movimentos de responsabilidade social na região</p> <p>Percebido quando das entrevistas e <i>workshop</i></p> <p>Implantados alguns sistemas métricos para avaliação de resultados, porém devem ser aprimorados</p>

Fonte: (A) ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004b.

(B) Autora

QUADRO 5

ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA X

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO TRADICIONAL

2004

		Continua
CARACTERÍSTICAS	TEORIA (A)	PRÁTICA (B)
Objetivo principal	Desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais	Verificada a realização apenas de projetos que impactavam diretamente no resultado
Foco do aprendizado	Privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual	Observado que os processos de aprendizagem são direcionados para equipes de trabalho
Escopo	Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tomando o escopo estratégico e não focado exclusivamente nas necessidades individuais	Verificado o alinhamento dos projetos de aprendizagem com as questões estratégicas
Ênfase dos programas	Conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir de estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais	Constatado a partir da prioridade de treinamento para a impressão, setor estratégico e balizador da qualidade

Continuação

Características	Teoria (A)	Prática (B)
Públicos-alvo	Adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes fornecedores distribuidores, parceiros comerciais e comunidade, e não somente nos funcionários)	O conceito de educação inclusiva se manifesta ainda de maneira tímida. Em alguns treinamentos foram convidados fornecedores e representantes comerciais
Local	Contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico	Não há interesse de implementação
Resultado	Aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais	Constatado em todos os níveis investigados

Fonte: (A) ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004b.
(B) Autora

QUADRO 6

**DEZ ETAPAS BÁSICAS PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO DE
CONCEPÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

ETAPA	TEORIA (A)	PRÁTICA (B)
1	Envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem	Percebido
2	Definir o que é crítico para o sucesso	Definido a partir do questionário
3	Realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas	Realizado
4	Alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios	Percebido
5	Definir públicos-alvo	OK, prioridade setor de impressão
6	Avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas	Ex: Programa de treinamento básico e de 5 "S"
7	Conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios	Constatado, porém somente presenciais
8	Avaliar tecnologia de educação disponível	Não procede
9	Criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem	Reuniões diárias e incentivo ao compartilhamento do conhecimento
10	Estabelecer um sistema eficaz de avaliação de resultados obtidos com investimento e treinamento	Existem controles métricos, porém precisam ser incrementados

Fonte: (A) ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004b.
(B) Autora

Para a análise do sistema de Educação Corporativa em empresa de médio porte, foi também utilizado o modelo de Éboli (2004, p.60) relativo aos *7 Princípios de Sucesso* de um sistema de Educação Corporativa e suas principais práticas.

Indagou-se aos gerentes e diretores em qual fase de implementação estariam as práticas de Educação Corporativa, se implementadas, em fase de implementação ou se não seriam implementadas.

Encontrou-se divergência entre os setores administrativo, comercial e de produção em relação ao que se poderia considerar totalmente implementado ou em fase de implementação. Os interlocutores do setor administrativo consideraram com rigor o significado do vocábulo “implementada”, definindo-o como algo já estruturado, sem necessidade de ajustes ou melhorias. Com este significado, foram poucas as práticas consideradas implementadas.

A partir de discussão promovida no *workshop*, foram definidas as seguintes fases para cada uma das práticas de Educação Corporativa. (quadro 7)

QUADRO 7
FASES DE IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA 2004

Continua

PRÁTICA	IMPLEMENTADA	EM FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	NÃO SERÁ INCORPORADA
Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação			
Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas à gestão do negócio			
Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências			
Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio			
Ser veículo de disseminação da cultura empresarial			
Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem			
Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando os públicos interno e externo			
Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiência			
Integrar o sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento			
Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento			
Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação			
Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem medida por tecnologia)			
Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”			
Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais			
Comprometer-se com a cidadania empresarial estimulando a formação de atores sociais e a construção social do conhecimento organizacional			
Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes			
Estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior			
Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio			
Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio			
Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema			

As informações obtidas permitiram perceber que há resistência em oferecer aprendizagem mediada por tecnologia, resistência essa justificada pela diretoria em razão do alto custo de implementação e de nenhuma economia de escala. Segundo Motta (2004), as tecnologias de educação a distância devem ser usadas quando se objetiva atingir um público de volume considerável, distante geograficamente, o que não é o caso da empresa estudada. Desta forma, o Princípio 4 do Modelo de Educação Corporativa estruturado por Éboli (2004b), que trata da *Disponibilidade*, não é adequado à realidade da empresa estudada.

Após o detalhamento e a análise das questões-chave desta pesquisa, pretendeu-se correlacionar as duas variáveis em destaque neste trabalho: competitividade e Educação Corporativa. O roteiro para esta correlação foi trabalhado da seguinte forma:

1º) Elencaram-se, em questionário semi-estruturado, respondido pela gerência e diretoria, 20 prováveis competências organizacionais e pediu-se que os entrevistados avaliassem se estas competências consistiam em:

alta desvantagem competitiva, (1)

baixa desvantagem, (2)

igualdade em relação à concorrência, (3)

baixa vantagem competitiva (4) e

vantagem competitiva alta (5).

2º) Em seguida, no mesmo questionário, pediu-se que se mensurasse a contribuição de ações de Educação Corporativa em cada uma das vantagens competitivas percebidas anteriormente, ou seja, definidas como graus 4 ou 5. Solicitou-se ainda, na mesma questão, que se mensurasse o volume de esforço que seria necessário aplicar na melhoria deste item para que a empresa tivesse sucesso no futuro.

3º) As informações obtidas nos seis questionários foram levadas para discussão na terceira etapa do *workshop* e, assim, definiu-se a correlação entre as vantagens competitivas e as ações de Educação Corporativa.

4º) Para validar os resultados desta pesquisa, acompanharam-se, em paralelo, dois procedimentos de aprendizagem corporativa, de forma a exemplificar as informações recebidas por depoimentos ou análise documental.

Os resultados obtidos foram apresentados na figura 13.

Continua

A empresa tem				
Desvantagem competitiva		Igualdade	Vantagem competitiva	
Alta	Baixa	3	Alta	Baixa
1	2		4	5
...em relação a concorrentes...				
Conhecimento dos mercados			(5)	
Escala de produção			(2)	
Capacidade de gestão interna			(5)	
Imagem (como o mercado vê a organização)			(5)	
Fornecimento de pacotes completos (criação, acompanhamento em máquina, controle de estoque)			(4)	
Forma de comercialização (prazos de entrega)			(4)	
Capacidade de criar parcerias com fornecedores			(5)	
Capacidade de criar parcerias com clientes			(5)	
Capacidade de integrar e coordenar competências (INTERNAMENTE)			(5)	
Capacidade de integrar e coordenar competências (NA CADEIA)			(3)	
Capacidade de aprendizagem (reflexão crítica sobre as rotinas realizadas, seguida de melhoria)			(4)	
Custo da mão-de-obra			(3)	

	Conclusão
Qualidade da mão-de-obra	(5)
Qualidade dos equipamentos	(4)
Inovação em produtos	(5)
Localização da fábrica para otimizar os custos de logística	(3)
Preço dos insumos	()
Mecanismos de crédito e financiamento	()
Custo de capital para investimento	()
Tributação	()
Outros	()

FIGURA 13: AVALIAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

Fonte: SILVA, Mário Celos Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

A correlação entre as vantagens reconhecidas e os projetos de Educação Corporativa está demonstrada na figura 14. Se as vantagens competitivas nela descritas são reconhecidas, quais as possíveis contribuições da Educação Corporativa (treinamento, visitas técnicas, cursos internos, cursos externos) na construção ou sustentação destas vantagens.

<i>Vantagens Competitivas</i>	Continua	
	<i>contrib</i>	<i>esforço</i>
Conhecimento dos mercados	(3)	(1)
Escala de produção	()	()
Capacidade de gestão interna	(3)	(7)
Imagem (como o mercado vê a organização)	(2)	(5)
Fornecimento de pacotes completos (criação,acompanhamento em máquina, controle de estoque)	(0)	(5)
Forma de comercialização (prazos de entrega, prazos de pagamento)	(0)	(0)
Capacidade de criar parcerias com fornecedores	(0)	(10)
Capacidade de criar parcerias com clientes	(3)	(5)
Capacidade de integrar e coordenar competências (INTERNAMENTE)	(3)	(8)
Capacidade de integrar e coordenar competências (NA CADEIA)	()	()
Capacidade de aprendizagem (reflexão crítica sobre as rotinas realizadas, seguida de melhoria)	(3)	(3)

	Conclusão	
Custo da mão-de-obra	()	()
Qualidade da mão-de-obra	()	()
Qualidade dos equipamentos	(0)	(10)
Inovação em produtos	(3)	(10)
Localização da fábrica para otimizar os custos de logística	()	()
Preço dos insumos	()	()
Mecanismos de crédito e financiamento	()	()
Custo de capital para investimento	()	()
Tributação	()	()
Outros:	()	()

CONTRIBUIÇÃO da Educação Corporativa na aquisição desta vantagem competitiva	0=nenhum	1-pouco	2-médio	3-muito
ESFORÇO = Volume de ..ESF...que precisa ser aplicado na melhoria deste item para que a empresa tenha sucesso no futuro	0 – Baixo... ...5 – Médio... ...10 - Alto			

FIGURA 14: CORRELAÇÃO ENTRE VANTAGENS COMPETITIVAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Fonte: SILVA, Mário Celos Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

O estudo do conjunto de informações obtidas das diversas técnicas de coletas permitiu que se fizessem várias inferências sobre a correlação entre competitividade e Educação Corporativa.

Foram identificadas vantagens competitivas que impactam significativamente no resultado da empresa, mas que não são influenciadas por processos de educação. Está neste caso, por exemplo, a capacidade de criar parcerias com fornecedores e qualidade dos equipamentos. Todavia, apurou-se que existem outras vantagens competitivas que são significativamente influenciadas pelas ações de Educação Corporativa . (fig.15).

Vantagem Competitiva	Sistema de Aprendizagem
Conhecimento de mercado	Visitas técnicas dos funcionários aos clientes
Capacidade de gestão interna	Desenvolvimento de competências em toda a hierarquia organizacional
Capacidade de coordenar e gerir competências internamente	Desenvolvimento de competências para líderes e supervisores
Capacidade de aprendizagem	Disseminação da cultura de aprendizagem organizacional
Inovação em produtos	Desenvolvimento de ambiente criativo

FIGURA 15: VANTAGENS COMPETITIVAS INFLUENCIADAS PELA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Fonte: Autora

Ressalte-se aqui a dificuldade de se mensurarem os resultados através de dados quantitativos, uma vez que a empresa não possui sistemas de controles precisos para isto. Verifica-se que são evidenciados os ganhos ditos não-mensuráveis, como valorização da imagem da empresa e satisfação dos colaboradores e clientes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para uma melhor organização de idéias neste capítulo final, as conclusões serão apresentadas na tentativa de responder aos objetivos propostos. Serão apresentadas também considerações sobre temas correlatos, como aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, que, apesar de não terem feito parte do tema principal, enriqueceram o trabalho, interagindo com os assuntos inicialmente propostos para estudo.

A investigação sobre o problema central deste estudo, que foi o questionamento dos programas e ações de Educação Corporativa e sua influência no resultado competitivo da empresa, resultou em significativas considerações.

6.1 Contribuição da Educação Corporativa na geração ou manutenção da vantagem competitiva da organização

Os estudos realizados permitiram definir as vantagens competitivas da organização, sendo qualidade e atendimento consideradas como as estratégicas mais fortemente reconhecidas pelo mercado.

Após análise das informações obtidas foi possível identificar seis vantagens competitivas mais significativas para a empresa e mensurar, em uma escala de valor de 0 a 3, qual a contribuição das ações de Educação Corporativa para a geração ou manutenção destas

vantagens competitivas. Concluiu-se que determinadas ações de Educação Corporativa podem sim influenciar na *performance* da organização sustentando vantagens competitivas.

6.2 Correlação entre conhecimento / competência / competitividade

Ao analisar os programas e ações de Educação Corporativa, mais especificamente os programas *Trilha do Conhecimento* e *Treinamento Específico para a Impressão*, e ao verificar os resultados obtidos a partir destes projetos, percebe-se que as empresas que desenvolvem sua gestão com foco no conhecimento e reconhecem o capital humano como diferencial competitivo, constroem vantagens competitivas sustentáveis. O desenvolvimento das competências humanas em ambiente de aprendizagem organizacional é compartilhado pelo grupo, gerando, desta forma, competências organizacionais que vão resultar em competitividade.

6.3 Identificação de um ambiente propício à aprendizagem organizacional

Ao analisar as duas ações de treinamento apresentadas neste estudo, foram percebidas situações de aprendizagem nas quais o conhecimento foi transformado em competências de modo muito similar ao modelo descrito pelas *Disciplinas do Modelo de Aprendizagem Organizacional*, de Peter Senge. Verificou-se que a organização esforça-se para desenvolver um ambiente propício à aprendizagem organizacional, o que estimula a criação do

conhecimento. As diversas características das *Empresas que Aprendem* definidas por Marinho e Estanqueiro (1999), tais como o estímulo à experimentação, o aprendizado através de detecção e correção de erros, a habilidade de compartilhar *insights* (estimulada nas reuniões diárias da produção), a utilização da capacidade criativa dos funcionários (permissão de experimentos no laboratório da empresa), a busca ativa de informações do ambiente onde se inserem, dentre outras, são observadas na empresa pesquisada.

6.4 Práticas de gestão com foco no conhecimento

A valorização do compartilhamento do conhecimento, seja nos depoimentos verbais nas reuniões diárias, seja nos treinamentos realizados ou na explicitação através dos relatórios de acompanhamento de pedidos e manuais da qualidade, é indício da valorização do conhecimento nesta gestão organizacional. Ao se estabelecer a correlação entre o *Modelo de Práticas Gerenciais* e as *Sete dimensões da Gestão do Conhecimento* idealizado por Terra (2001), percebe-se a identificação entre o modelo teórico proposto e as ações praticadas pela empresa, de onde se conclui que a diretoria procura desenvolver uma gestão com foco no conhecimento. Os recentes projetos de desenvolvimento de tecnologias para novos produtos reforçam este entendimento de que a empresa é criadora de conhecimento e está empenhada na geração de idéias que vão gerar inovação.

6.5 Análise comparativa da Educação Corporativa em empresas de pequeno e médio porte e o modelo de Universidade Corporativa

O sistema de Educação Corporativa implementado pela empresa foi comparado aos modelos de Universidades Corporativas, tendo como referência os conceitos e princípios de Éboli e Meister. Estes modelos foram construídos de forma a atender às necessidades e condições de grandes empresas, porém entende-se possível a aplicação das práticas de Educação Corporativa a empresas de pequeno e médio porte.

Verificou-se que as estratégias e objetivos são convergentes, diferenciando as práticas implementadas para a realização de cada um dos princípios deste modelo.

Quanto à missão da Educação Corporativa, objetivo principal e metas globais (Éboli, 2004b), a teoria do modelo de Educação Corporativa não difere da prática adotada pela empresa pesquisada. Já em relação aos quatro princípios para implantação de um sistema de Educação Corporativa (Éboli, 2004b), apenas um deles não é realizado na prática - criação de sistemas para mensuração dos resultados.

Ao analisarmos as características definidas por Éboli (2004n), que diferenciam as ECs dos T&Ds, conclui-se que há divergência apenas no que se refere aos projetos virtuais de educação. Os modelos adaptados para organizações menores levam em conta os custos para realização de projetos, sua real necessidade e a eficácia de sua implementação. A aprendizagem mediada por tecnologia requer uma mudança cultural que permita sua

utilização satisfatória e sua implementação só é defendida quando a empresa possui uma capilaridade justificável.

Ao procurar-se identificar na empresa pesquisada as Dez Etapas Básicas para a Elaboração do Projeto de Concepção de Uma Universidade Corporativa e as Fases de Implantação das Práticas de Educação Corporativa, constatou-se que os pontos divergentes referiam-se ao aprendizado por meio de tecnologia e aos sistemas de avaliação de resultados obtidos com investimento em treinamento.

As ações de Educação Corporativa realizadas em empresas de porte menor tendem a ser menos complexas, porém tão eficazes ou até mesmo mais produtivas que as ações de uma Universidade Corporativa. Percebeu-se durante o trabalho que existem algumas peculiaridades específicas de empresas de pequeno e médio porte que tornam a realização dos programas de Educação Corporativa, adaptados para realidades mais simplificadas, mais eficazes do que os realizados por empresas maiores.

As empresas de pequeno e médio porte tendem a exercer um controle maior sobre seus projetos, uma vez que os próprios proprietários é que lideram estes processos, sendo seus resultados também mais facilmente percebidos.

As empresas menores possuem estruturas hierárquicas menos burocráticas, o que torna os projetos mais ágeis. Com ações mais rápidas, os retornos dos resultados tendem a ser também mais rápidos.

Os projetos de Educação Corporativa são focados em resultados, neles não existindo interesses políticos ou mercadológicos. Desta forma, as contribuições para a empresa tendem a ser mais eficientes.

Conclui-se que os modelos de Educação Corporativa apresentados no referencial teórico deste trabalho foram construídos de forma a atender às necessidades e condições de grandes empresas. Porém entende-se possível a adaptação das práticas de Educação Corporativa à realidade da pequena e média empresa, gerando bons resultados. A flexibilidade do sistema de Educação Corporativa permite a reconfiguração das ferramentas, práticas gerenciais e necessidades de investimentos financeiros, o que permite a adequação às condições e necessidades das empresas de pequeno e médio porte, a fim de tornar sua implementação factível e viável.

6.6 Referencial teórico e metodologia

Quanto ao referencial teórico, houve a necessidade de se trabalharem duas vertentes de conceituação: competitividade e Educação Corporativa. O material estudado auxiliou na melhor compreensão da realidade da empresa, sendo que o embasamento teórico sobre Educação Corporativa serviu como referência para a construção dos questionários, análise dos resultados e conclusões sobre o modelo de Educação Corporativa adotado pela empresa. Recorreu-se a este referencial teórico também em dois momentos: quando da apresentação das questões dos questionários semi-estruturados apresentados para os gerentes e encarregados e no *workshop*, sempre que se apresentavam temas novos a serem discutidos.

Um momento bastante enriquecedor para este trabalho foi quando da oportunidade da participação na palestra proferida pela Prof^a Marisa Éboli, essencial para dirimir pessoalmente com ela alguns questionamentos específicos.

A metodologia adotada serviu ao objetivo de se buscar o máximo de informações da maneira a mais produtiva. Trabalhou-se com pesquisa quantitativa quando houve necessidade de se captarem informações em um universo maior (146 funcionários) e optou-se por pesquisa qualitativa para se depurarem informações mais aprofundadas e com um grupo mais seletivo de informantes. A estratégia de *workshop*, realizada em dois momentos distintos, foi bastante válida, pois proporcionou uma integração entre os participantes, estimulando depoimentos e contribuições. Com a realização da terceira e quarta etapa do *workshop*, foi possível concatenar as informações recebidas dos questionários fechados, correlacioná-las com as informações de todos os entrevistados e, assim, juntamente com a equipe de funcionários, organizar o material para apresentação dos dados desta pesquisa.

6.7 Contribuições do trabalho para a empresa, considerações e recomendações

Na realização deste trabalho, foram desenvolvidos projetos que permitiram contribuir concretamente para a melhor estruturação de informações e para o delineamento de diretrizes para próximas ações.

Foram mapeadas as competências humanas requeridas pelo setor de produção, que, a partir deste trabalho, irão nortear os critérios de contratação e desenvolvimento de talentos.

Estas competências já eram consideradas pela organização, porém, elas não haviam ainda sido explicitadas. Outra importante contribuição para a empresa pesquisada foi a construção do diagnóstico das competências críticas organizacionais, funcionais e humanas.

É importante ressaltar a participação efetiva dos funcionários da empresa, que colaboraram com as informações necessárias e participaram efetivamente na construção dos resultados. O comprometimento da diretoria em estudar as sugestões recebidas a partir dos questionários foi fundamental para o sucesso da pesquisa: contou-se com um retorno de 97% de respostas do questionário fechado, sendo aproveitados 95% destes.

Como recomendações, sugere-se que a empresa desenvolva um projeto de gestão de pessoas por competência, para que possa haver maior coerência entre a cultura organizacional e as práticas de remuneração pessoal.

Recomenda-se também que a empresa apóie cursos externos de seus funcionários na rede de ensino e não tão somente foque a Educação Corporativa no desenvolvimento de habilidades técnicas e operacionais inerentes a seu segmento de atuação.

A partir de experiência bem sucedida no segmento de impressão, recomenda-se que os programas de Educação Corporativa sejam estendidos para outros setores da produção, como também para os funcionários do setor administrativo.

Salienta-se também a importância de o gestor de RH assumir papéis estratégicos dentro da empresa, uma vez que o setor encontra-se descentralizado, o que pode gerar conflitos entre colaboradores e custos desnecessários.

Recomenda-se que a alta gerência passe a ter uma melhor compreensão de onde estão os valores intangíveis de sua empresa, sendo que, para isto, é preciso adotar novas técnicas para a medição dos resultados empresariais e passar a utilizar indicadores relacionados à valorização do capital intelectual.

Ao concluir este trabalho fica a reflexão de que a Educação Corporativa também pode estar ao alcance das pequenas e médias organizações. Projetos revestidos de estruturas complexas podem ser estratégias meramente mercadológicas, enquanto pequenas ações podem trazer benefícios consistentes. O importante não é se prender ao rótulo de Universidade Corporativa e sim trabalhar para a realização de projetos de educação que sejam eficientes.

Na simplicidade podemos encontrar competitividade e grandes realizações.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias . São Paulo:Saraiva 2002

ALMEIDA, M. et ali. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v., n., mar/abr. 1993

ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**.Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

BASTOS, Octávio Paulo Manso. Diagnóstico e avaliação de T&D: o processo de T&D. In: BOOG, Gustavo G., (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books (1994). P.139-163.

BÍSCARO, Antonio Waldir. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, Gustavo G., (Coord.). **Manual de Treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books (1994)

CAVALCANTI, Marcos, **MBKM – Master business knowledge management**. SEMINÁRIO INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, Belo Horizonte. [Belo Horizonte: s.n., 2002].

CHAIMOVICK, H. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 18-22, out./dez., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1991

CONTADOR, José Celso **Modelo para aumentar a competitividade industrial**: a transição para a gestão participativa. São Paulo: Edgard Blücher , 1996

COVEY, Stephen. in: GIBSON, Rowan Colocando os princípios em primeiro lugar. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1997

COUTINHO, Maria Teresa Gestão de pessoas. **SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS**, 2004 Belo Horizonte. [Belo Horizonte: s.n., 2004).

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século São Paulo: Pioneira, 1992

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994

ÉBOLI, M. P. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. In: ÉBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schumukler. 1999, p. 107-121.

ÉBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, out/dez, 1999.

ÉBOLI, M. P. Universidades corporativas: avaliando e debatendo a experiência brasileira. In: **FÓRUM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**, 2002, Campinas, 2002b.

ÉBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. Belo Horizonte, [s.n.], 2004a. Palestra proferida no lançamento do livro em Belo Horizonte-MG, em 26 de agosto de 2004.

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

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAUGUENAUER, Lia. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997, Cap 1. p.1-53.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Patrícia **Aprendizagem organizacional**.2004. Disponível em: <www.kmol.online.pt/artigos/200107/fre01-1.html 2004>. Acesso em 5 novembro de 2004.

GARVIN, David A construção da organização que aprende. **Harvard Business Review on Knowledge Management**, São Paulo, v., n., p., 2001.

GEUS, Arie de. Planning as learning, **Harvard Business Review**, São Paulo, v., n. p. mar./abr. 1988

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, São Paulo: Atlas, 1999.

GRYNSZPAN, F. A visão empresarial da cooperação com a universidade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-31, out./dez., 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap 09 e 10.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K.A Competência Básica da Organização. **Harvard Business School**, São Paulo, v., n., p. maio/Jun. 1990.

LIMA, Luis Paulo M. **Estratégia para competitividade** . Belo Horizonte 2003.

MARCONI, M. A.;LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**, São Paulo: Atlas, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura 1998.

MARCOVITCH, Jacques. Tecnologia e competitividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 12-21, abr./jun., 1991

MARCOVITCH, Jacques. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-17, out/dez, 1999.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; ESTANQUEIRO, Paulo Roberto. Gestão do Conhecimento: construindo uma vantagem competitiva sustentável. In SEMEAD, 4., 1999, São Paulo, USP, FEA, 1999.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n.4, p.41-48, out./nov. 1988.

MAXI indicadores de desempenho da indústria de material plástico. **Análise Conjuntural**, out. 2004.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5.ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002

OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. Linking strategy and the knowledge of the firm. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p.29-37, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1999

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro, Campus, 1999

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996

PORTER, Michael E. Criando as vantagens de amanhã. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1997

PLONSKI, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 5-12, out./dez., 1999.

RIBEIRO, Talita; VIEIRA, Adriane. **Do saber aos saberes**: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: ENANPAD, 27, Atibaia, 2003. [São Paulo: ANPAD, 2003].

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINZBERG, H; J. QUINN, B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookaman, 1996. p. 64-72.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 3 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERRA, Fernando A Ribeiro; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SILVA, Mário Celso Marcondes e. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**: um fator diferencial da empresa moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, Sandro M da. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)**. 2002. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MATERIAL PLÁSTICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório sobre o desempenho e comportamento competitivo da indústria de transformação de produtos plásticos do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2001.

SOUZA, Alexandre Motta. **TV corporativa Fiat**. In: MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativas: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

STEWART, Thomas **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Definindo gestão do conhecimento**. [200-]. Disponível em: www.terraforum.com.br>. Acesso em 12 de set. 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – apresentada à FEA, 1999.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**, São Paulo: Negócio, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N.S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1983.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1988.

VASCONCELOS, Flávio; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p.20-37, out./dez. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman,, 2001.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário fechado

Prezado Colaborador (a)

Você está convidado a participar de uma pesquisa onde iremos avaliar questões que julgamos importantes para o bom gerenciamento da empresa.

A sua opinião é muito importante para nós.

Será a partir da análise deste questionário, conhecendo suas críticas e sugestões, que desenvolveremos um projeto de melhorias a ser implementado em 2005.

Observações:

- ⇒ Não é necessário se identificar, apenas colocar o setor no qual trabalha.
- ⇒ O tempo previsto para preenchimento do questionário é de aproximadamente 5 minutos.
- ⇒ Após preencher o questionário, gentileza depositá-lo na urna, próximo ao cartão de ponto.
- ⇒ Utilize o verso deste questionário para suas críticas e sugestões.

AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO!!

A diretoria

PESQUISA DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

NOME: _____

(Não é necessária a identificação)

SETOR: _____ TURNO: Manhã() Noite () Comercial ()

É obrigatório o preenchimento deste campo para que sua participação seja considerada.

1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() menos de 1 ano () 1 a 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos.

2) Como é seu relacionamento com seu supervisor direto?

() Ótimo () Muito Bom () Bom () Regular () Ruim

() Não tenho supervisor direto.

3) Como é seu relacionamento com seu subordinado?

() Ótimo () Muito Bom () Bom () Regular () Ruim

() Não tenho subordinado direto.

4) Como é seu relacionamento com sua equipe de trabalho?

() Ótimo () Muito Bom () Bom () Regular () Ruim

5) Você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho: companheirismo, relacionamento entre colegas, relacionamento com os seus superiores/ subordinados?

Que nota você daria, de 0 a 10, para seu nível de satisfação em trabalhar na Plastifica?

- ☹ 0 a 4 = O meu ambiente é muito ruim. Tenho atrito com muitas pessoas.
- ☺ 5 a 7 = Tenho um relacionamento bom, com alguns desentendimentos às vezes.
- ☺ 8 a 10 = Gosto de trabalhar aqui. Tenho bons amigos no meu ambiente de trabalho.

O meu grau de satisfação é: _____

6) Agora peço que você analise o seu comportamento. Que nota você acha que os seus colegas lhe dariam?

- ☹ 0 a 4 = ruim: não me relaciono bem com a maioria dos meus colegas.
- ☺ 5 a 7 = bom: procuro trabalhar em harmonia, mas nem sempre isto é possível.
- ☺ 8 a 10 = muito bom: sou uma pessoa querida por todos.

Meus colegas me dariam nota: _____

7) A qualidade no treinamento dos funcionários, nos últimos dois anos:

- () Tem melhorado muito () Tem melhorado () Não houve alteração ()
() Piorou () Piorou muito () Não sei precisar

8)A qualidade da Produção da Plastifica, nos últimos dois anos:

- Tem melhorado muito Tem melhorado Não houve alteração
 Piorou Piorou muito Não sei precisar

9)Como você se sente com relação à execução de suas tarefas?

- Realizo minhas tarefas sem nenhuma dificuldade.
 Realizo minhas tarefas satisfatoriamente, mas gostaria de mais treinamento.
 Tenho algumas dificuldades na realização das tarefas.
 Tenho muitas dificuldades para realizar minhas tarefas.
 Não estou preparado para realizar minhas tarefas.

10)Você entende que estas ações de educação são importantes para melhorar ainda mais a qualidade do seu trabalho?

Marque de 0 a 3 em cada um dos itens, considerando o seu nível de importância:

0 = não é importante, 1 = pouco importante, 2 = relativa importância, 3 = muito importante

- Treinamento interno da equipe com instrutores da Plastifica
 Treinamento interno da equipe com fornecedores
 Treinamento externo na indústria do fornecedor
 Visitas técnicas ao cliente para conhecer melhor o produto a ser fabricado
 Visitas às Feiras de embalagens para conhecer as novidades do mercado.

11) Você sente a necessidade de algum tipo de treinamento?

() Sim () Não Qual? _____

APÊNDICE B:**Detalhamento do workshop**

WORKSHOP – VANTAGENS COMPETITIVAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1) Objetivo: Discussão sobre competitividade da empresa e contribuições da educação corporativa para a geração ou manutenção destas vantagens.

2) Pontos a Serem Discutidos:

Competitividade:

- Quais as competências críticas (empresariais, organizacionais e individuais).
- Quais as nossas vantagens competitivas e os nossos diferenciais.
- Quais as nossas deficiências, pontos fracos, em que podemos melhorar?

Educação Corporativa:

- O que se tem feito para o desenvolvimento do nosso pessoal?
- Quais os retornos dos treinamentos? Os resultados têm sido satisfatórios?
- O capital humano influencia os resultados da empresa? Em que medida?
- O que mais pode ser feito?
- Quais os setores mais vulneráveis? Quem mais precisa de treinamento?

3) Realização:

- *Workshop* de 12 horas dividido em 4 sessões de 3 horas cada.

4) Roteiro 1ª etapa:

1– Apresentar os objetivos do workshop: dissertação de mestrado e melhor conhecimento da empresa.

2 – Explicar sucintamente a teoria da dissertação.

Foco em gestão de pessoas .

Relação entre conhecimento – competência – competitividade.

Qual a contribuição das ações de Educação Corporativa para a melhoria no resultado da empresa.

– Apresentar a pergunta norteadora: “As ações de Educação Corporativa são fontes geradoras de vantagens competitivas para as organizações de pequeno e médio porte?”

4 – Colocar livremente os questionamentos sobre quais as nossas vantagens competitivas, nossos diferenciais, como nós somos vistos pelos clientes e mercado.

5 – Quais os nossos pontos fortes? E os pontos fracos? Como podemos melhorar?

6 - Conceitos a serem explicados:

Vantagem Competitiva: superioridade alcançada por uma organização quando consegue oferecer um maior valor ao cliente, o que lhe permite diferenciar-se dos demais concorrentes.

Competências: Scott Parry (1996) Éboli (52). É a resultante de três fatores: conhecimento, habilidades e atitude.

- Conhecimento relaciona-se à compreensão dos conceitos e técnicas . É o saber fazer.
- Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiências e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.

- Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação aos fatos, objetivos e outras pessoas. É o querer fazer.

Competências críticas (ou essenciais): aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

- Elas devem oferecer reais benefícios aos clientes/consumidores.
- Devem ser difíceis de serem imitadas.
- Não se limitam apenas às paredes da organização – rede de distribuição.
- Não se limitam aos produtos físicos ofertados. Podem estar ligados aos aspectos simbólicos do produtos – MacDonalds.

5) Roteiro 2ª etapa: Educação Corporativa

1) - Apresentar os principais conceitos e fundamentos:

Educação Corporativa: sistema de aprendizagem que objetiva desenvolver as competências críticas da organização visando aumentar a sua competitividade. Prioriza a educação voltada para os objetivos estratégicos da empresa, o desenvolvimento contínuo, a mensuração de resultados, o foco no grupo e não no indivíduo

A Educação Corporativa está para o conceito de competências como os tradicionais centros de T&D estiveram para o conceito de cargo.

- Importante o alinhamento entre o desenvolvimento dos talentos humanos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais e organizacionais). Para isto, o projeto de Educação Corporativa deve contemplar a identificação, a formação e a

mobilização destas competências no sentido de agregar valor ao negócio e assim aumentar a competitividade.

2) Quais as ações de Educação Corporativa incorporadas? Quais as que agregam mais aos resultados da empresa? Seguir o roteiro do questionário.

3) Como os chefes de setor percebem as melhorias em seus funcionários? Como são mensurados os resultados obtidos pelos treinamentos?

4) Quais os desafios estratégicos da gestão de pessoas?

Reter talentos;

Formar o perfil de profissional demandado pelo setor;

Motivar o funcionário;

Qualidade no trabalho em equipe.

6) Roteiro 3ª Etapa: Análise de Dados

1) Apresentar os gráficos de setor e de barras com os resultados globais de todos os setores.

2) Analisar as informações.

3) Apresentar os gráficos setorizados para cada chefe de setor em separado e solicitar que eles façam as comparações em relação ao resultado da indústria como um todo.

4) Discutir projetos de melhoria.

5) Solicitar para a quarta e última etapa do *workshop*, por escrito, ações concretas para melhoria da Educação Corporativa.

7) Roteiro 4ª Etapa: Planos de Ação

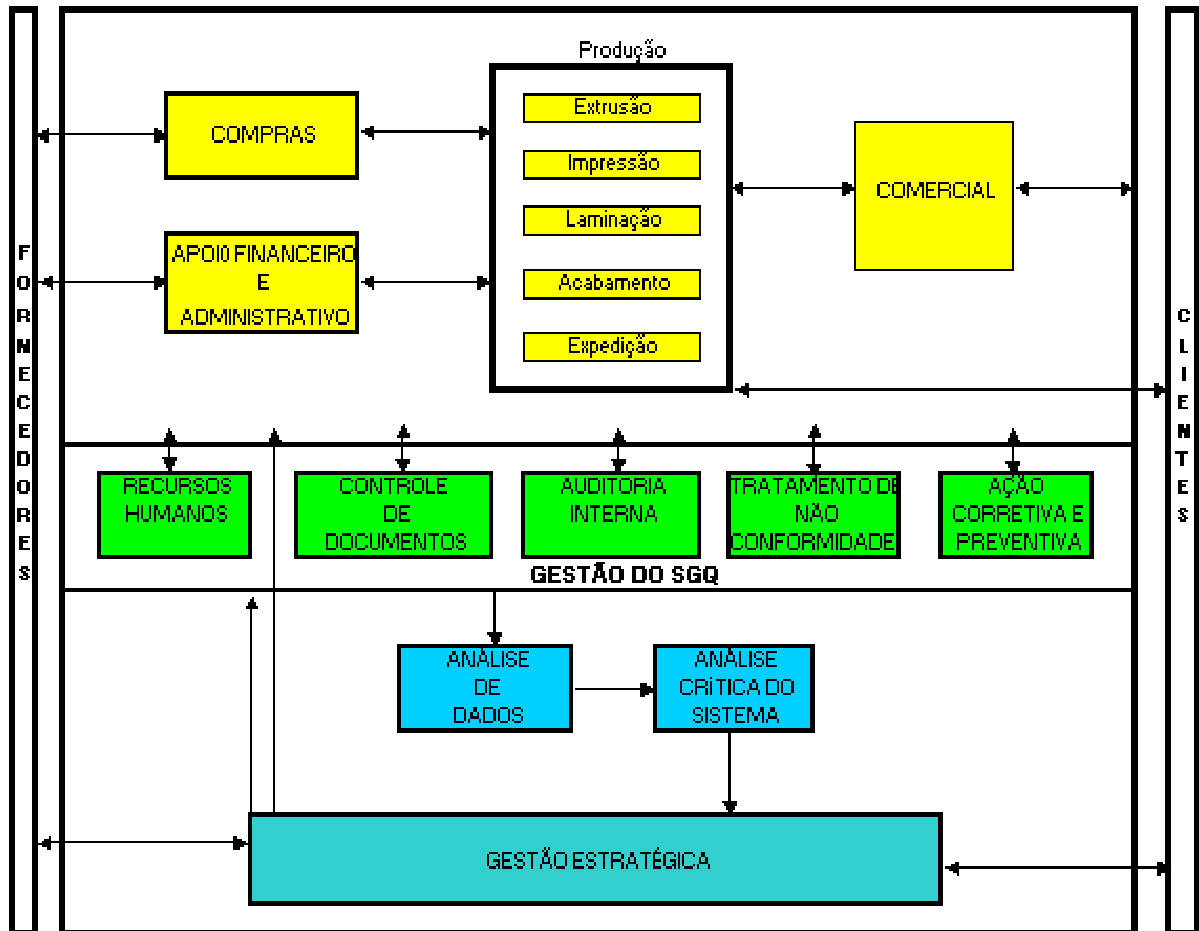
- 1) Ouvir as sugestões trazidas pelos colaboradores. Apresentação espontânea.
- 2) Discutir a viabilidade das mesma, custo/benefício, grau de necessidade, etc.
- 3) Verificar quais destas ações podem ser implementadas de imediato.
- 4) Colocar o compromisso de que o Plano de Ação seja encaminhado para a análise da diretoria.

ANEXOS

ANEXO A

Mapa de processos

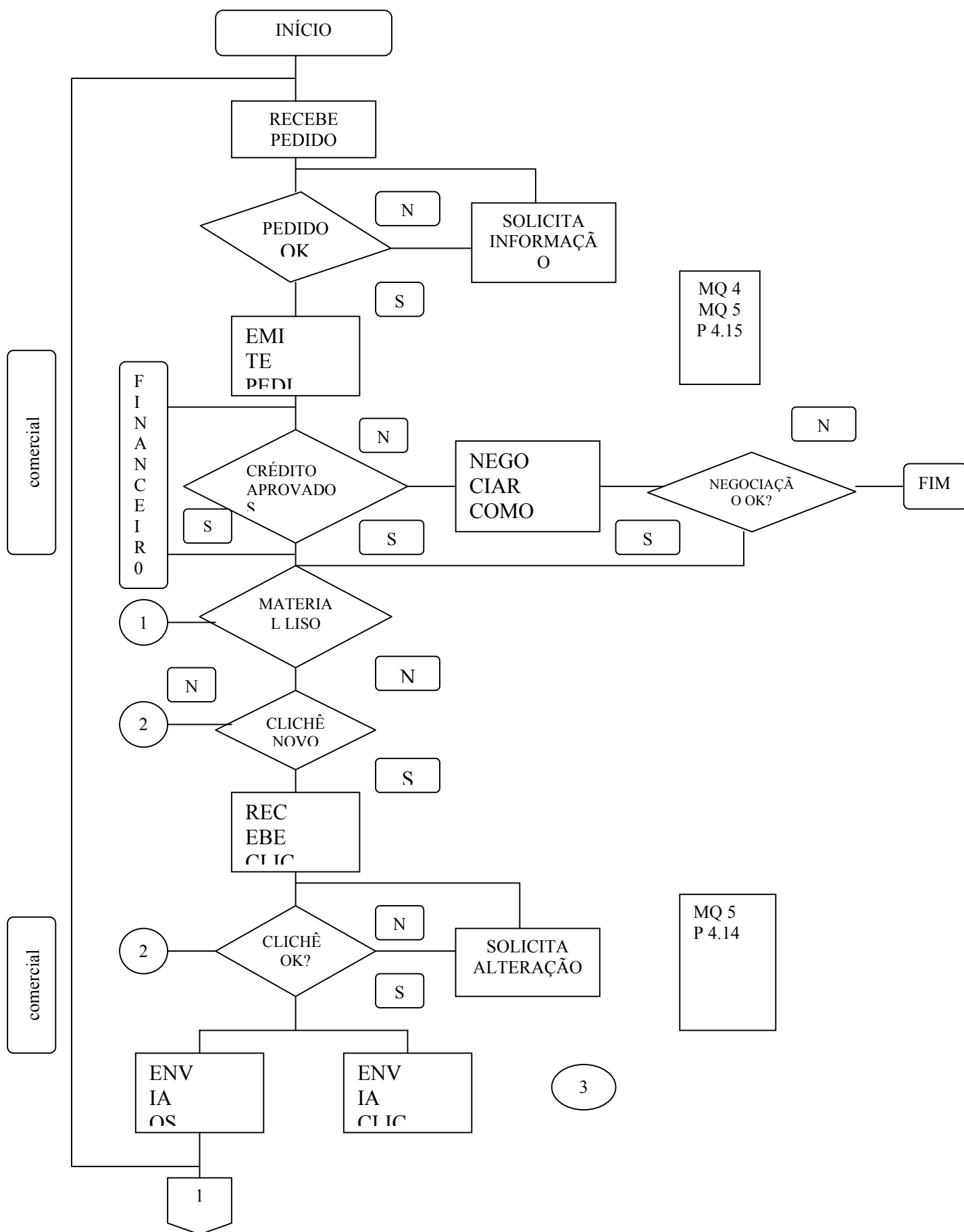
MAPA DE PROCESSOS

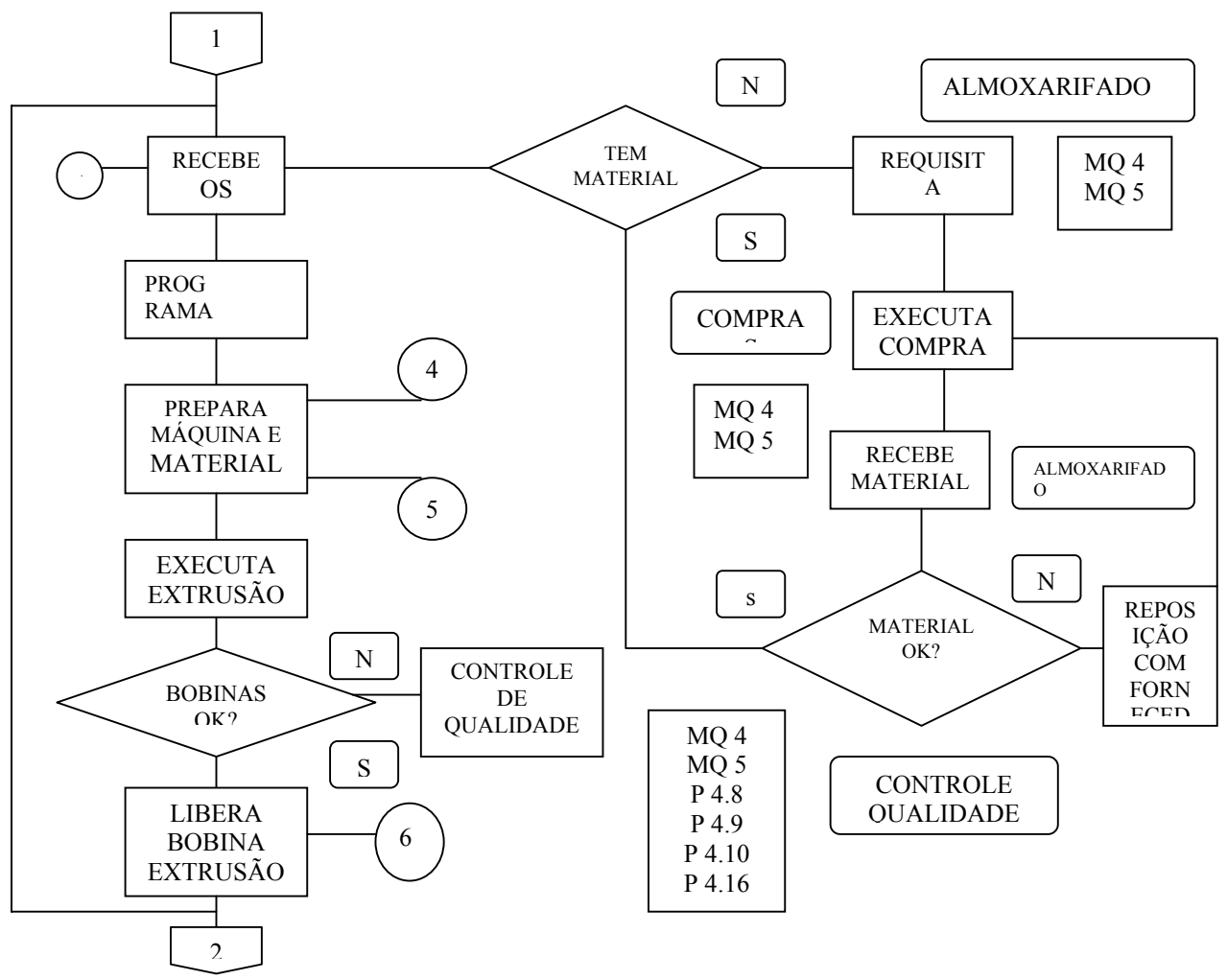


ANEXO B

Fluxograma da entrada do pedido à entrega ao cliente

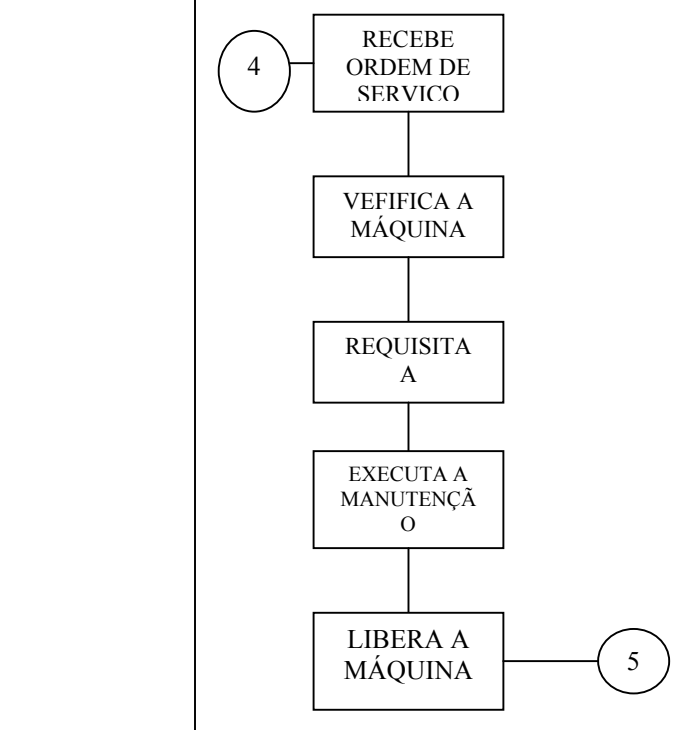
FIGURA 16: FLUXOGRAMA DA ENTRADA DO PEDIDO À ENTREGA AO CLIENTE

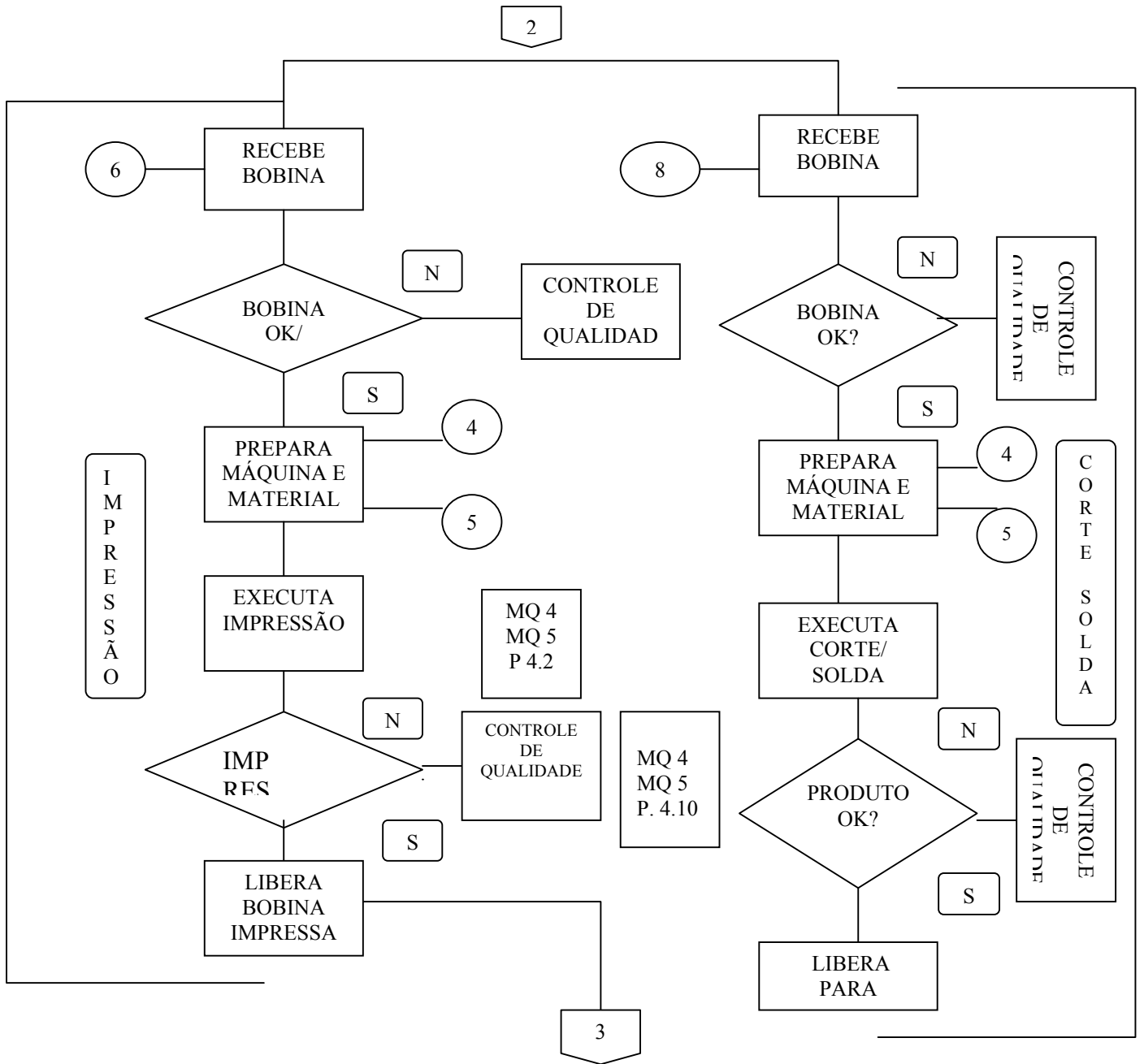


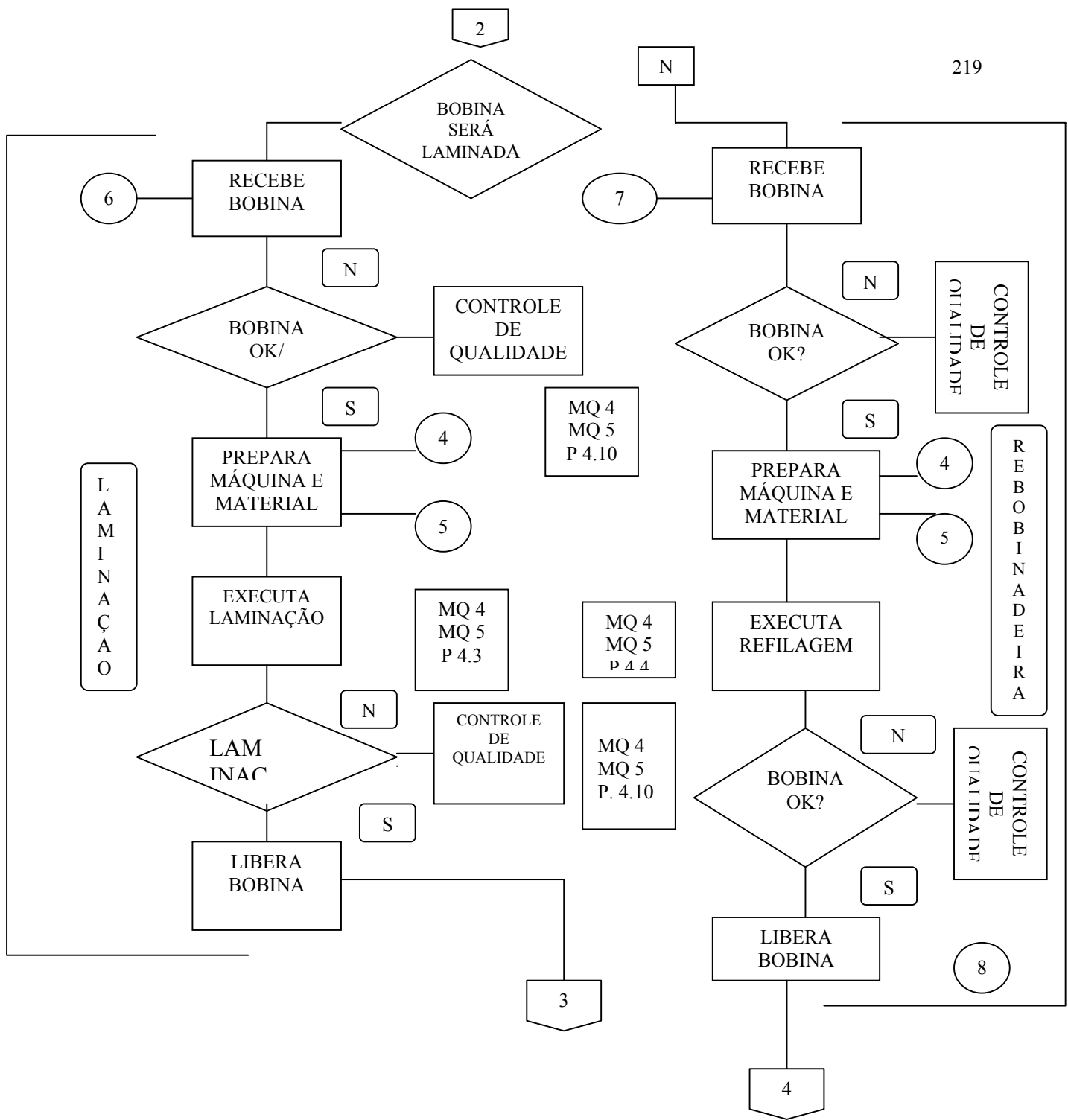


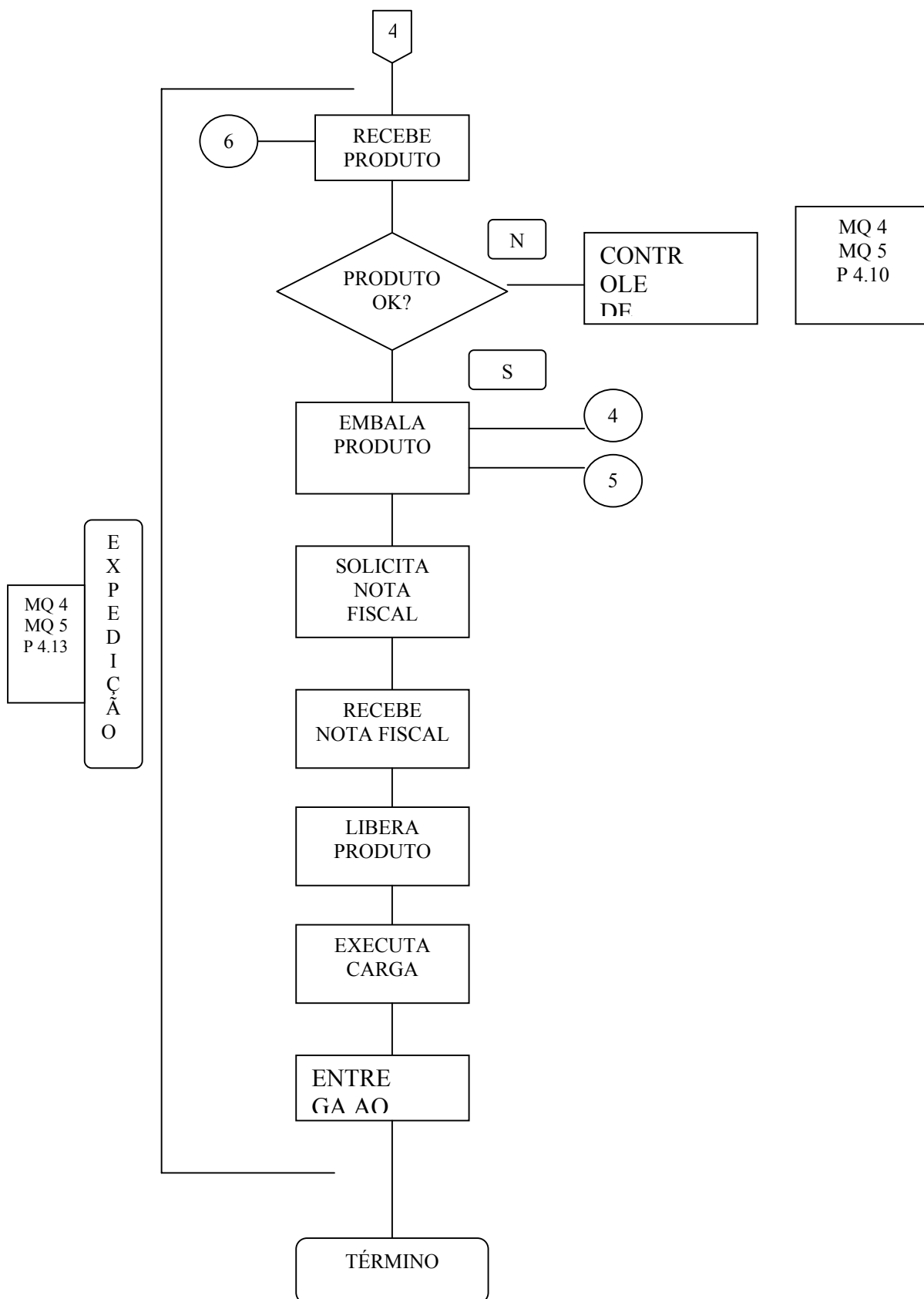
MQ 4
MQ 5
P 4.1
P 4.8
P

MQ 4
MQ 5
P 4.8
P 4.9
P 4.10
P 4.16









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](#)