REDE DE OPORTUNIDADES: IMPACTANDO O SANEAMENTO BÁSICO ATRAVÉS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Adriana Falcão Loth[(1)]
Psicóloga (UNOESC). Especialista em diversas áreas relacionadas à Psicologia e Gestão de Pessoas. Mestre em Gestão de Políticas públicas (UNIVALI). Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Coordenadora de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Companhia Águas de Joinville.
Giselli Silva[(2)]
Jornalista (IELUSC). Especialista em Gestão em Comunicação e Eventos (IELUSC). Coordenadora de Comunicação e Marketing na Companhia Águas de Joinville.
Alessandra Oechler[(3)]
Assistente Social (UFSC). Especialista em Administração e Planejamento em Projetos Sociais (Universidade Gama Filho). Responsável Técnica pelo Trabalho Técnico Social (TTS) na Companhia Águas de Joinville.
Patrícia de Sá Freire[(4)]
Pedagoga (PUC-RJ). Especialista em Propaganda e Marketing (ESPM). Doutora e Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente do PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Sibele Gualberto Montenegro[(5)]
Engenheira Civil (ANHANGUERA). Pós-graduada em Engenharia Rodoviária Coordenadora da Qualidade e Controle Tecnológico na Companhia Águas de Joinville.

Endereço[(1)]**:** Rua Presidente Vargas, 814, ap. 104 – Distrito de Pirabeiraba – Joinville/SC - CEP: 89239-080 - Brasil – Tel.: (47) 2105-1600 - e-mail: adriana.loth@aguasdejoinville.com.br

RESUMO

O Programa Rede de Oportunidades foi idealizado e está sendo realizado com o objetivo geral de promover a melhoria da qualidade dos serviços na área do saneamento, visando também aumentar a qualificação das pessoas desempregadas ou empregadas sem formação em serviços e obras aplicadas ao saneamento básico. Pretende alcançar este objetivo, oportunizando a geração de emprego e renda, através da educação inclusiva e promovendo a equidade de gênero. A metodologia utilizada tem base no modelo UCR – Universidade Corporativa em Rede, desenvolvido pelo Laboratório ENGIN/UFSC. Neste sentido, o presente artigo detalha as ações que foram realizadas em cada uma das etapas do Modelo UCR. Uma rede interna e externa está sendo fundamental para a realização dos cursos e oferecimento à comunidade. Com os resultados obtidos até o momento, no que tange ao número de profissionais capacitados e já contratados, entende-se que a participação no curso está fazendo diferença no dia a dia das obras e serviços. Ou seja, os profissionais que passaram pelos cursos da Rede de Oportunidades realmente entregam um serviço muito mais qualificado em relação aos demais. Oportunidades de melhorias foram identificadas e estão sendo implementadas, visando cada vez mais aumentar a assertividade dos resultados e atendimento das expectativas.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade Corporativa, Qualidade, Saneamento Básico.

INTRODUÇÃO

A Companhia Águas de Joinville é uma empresa pública de abrangência municipal, fundada há 17 anos e estabelecida em Joinville (SC), um dos maiores municípios do sul do Brasil. Conta com cerca de 500 colaboradores diretos e por volta de 600 terceirizados. O segmento de atuação é o saneamento básico, cujas finalidades são explorar diretamente os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Sua universidade corporativa foi oficialmente fundada em 2010, antecedida de diversas iniciativas de desenvolvimento humano e organizacional.

Os seus maiores desafios são a universalização do esgoto dentro do município, bem como a redução de perdas de água. Estes desafios ficaram ainda maiores em decorrência da meta imposta pelo novo Marco Legal do Saneamento, o qual prevê a universalização dos componentes água e esgoto até o ano de 2033 (Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020). Para dar conta de tudo isso, a Companhia necessita de conhecimento, sincronia, agilidade e inovação nos processos, de modo que consiga atingir seus objetivos, com a qualidade necessária.

Neste contexto, a UNICAJ, Universidade Corporativa da Companhia, tem sido fundamental, auxiliando a empresa a buscar ações educativas que de fato possam impactar positivamente nos objetivos estratégicos almejados.

Visando fazer frente a estes desafios, a Companhia iniciou em 2019 a implantação do Modelo Universidade Corporativa em Rede – UCR, desenvolvido pelo Laboratório ENGIN, da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina (FREIRE; SILVA; BRESOLIN, 2019). Neste processo de implantação, uma das primeiras etapas foi o diagnóstico a partir dos estágios de evolução preconizados pelo Modelo UCR, seguindo a avaliação de maturidade do sistema de educação corporativa desenvolvido por Kraemer (2018). A aplicação deste questionário forneceu um diagnóstico que permitiu à empresa identificar os pontos fortes da UNICAJ e os seus gaps a serem eliminados, tendo como foco o atingimento do último estágio do sistema de educação corporativa – a Universidade Corporativa em Rede.

Dentre as ações planejadas e realizadas pela UNICAJ neste processo evolutivo, está o programa Rede de Oportunidades, lançado em 2021, e que engloba inicialmente dois cursos: Instalações Hidráulicas e Pavimentação e Calcetaria.

Os principais motivadores do programa Rede de Oportunidades foram: a) Reclamações dos clientes quanto à falta de qualidade na pavimentação. b) Identificação da falta de qualificação dos profissionais que atuam nas empreiteiras terceirizadas. c) Identificação da escassez de mão de obra na cidade. d) Verificação de oportunidades de a CAJ ir além, formando uma rede de *stakeholders* voltados a resolver os problemas identificados.

O presente trabalho abordará como o Programa Rede de Oportunidades foi planejado e como está sendo executado. Apresentará também os resultados alcançados até então, as lições aprendidas e os próximos passos.

OBJETIVOS

O objetivo geral do Programa Rede de Oportunidades é a melhoria da qualidade dos serviços na área do saneamento, visando também aumentar a qualificação das pessoas desempregadas ou empregadas sem formação em serviços e obras aplicadas ao saneamento básico.

O Programa pretende repercutir na melhoria do desenvolvimento econômico e qualidade de vida das pessoas envolvidas, de modo a promover a transformação profissional. Por isso, a realização dos cursos de Instalações Hidráulicas e Pavimentação e Calcetaria têm como foco a capacitação de profissionais para a execução de obras e serviços de manutenção e operação, bem como referentes à expansão da rede de água e/ou esgoto.

A operacionalização deste programa também visa contribuir com a geração de emprego e renda no município, podendo ser oportunidade para pessoas que se encontrem desempregadas por falta de qualificação profissional, impactando na transformação econômica do município. Ultrapassando os aspectos inerentes à capacitação e empregabilidade, entende-se que este programa contribuirá para o desenvolvimento do município, com a implantação de políticas de educação profissional.

Para a Águas de Joinville a qualificação destes profissionais irá proporcionar o atendimento das demandas de serviços dentro do prazo, a redução do retrabalho, aumento na qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente. Além disso, a forma como o programa foi concebido também visa promover a equidade de gênero e a inclusão social, destinando 30% das vagas de cada curso especificamente para mulheres.

A partir de uma visão mais abrangente, sob o ponto de vista ESG (*Environmental, Social and Governance*), compreende-se que aumentando a qualificação de profissionais que atuam em serviços prestados à Companhia ou diretamente aos munícipes, voltados aos processos de manutenção operacional e/ou expansão do saneamento em Joinville, os benefícios se estenderão para outros aspectos também, especialmente a sociedade e o meio-ambiente.

METODOLOGIA UTILIZADA

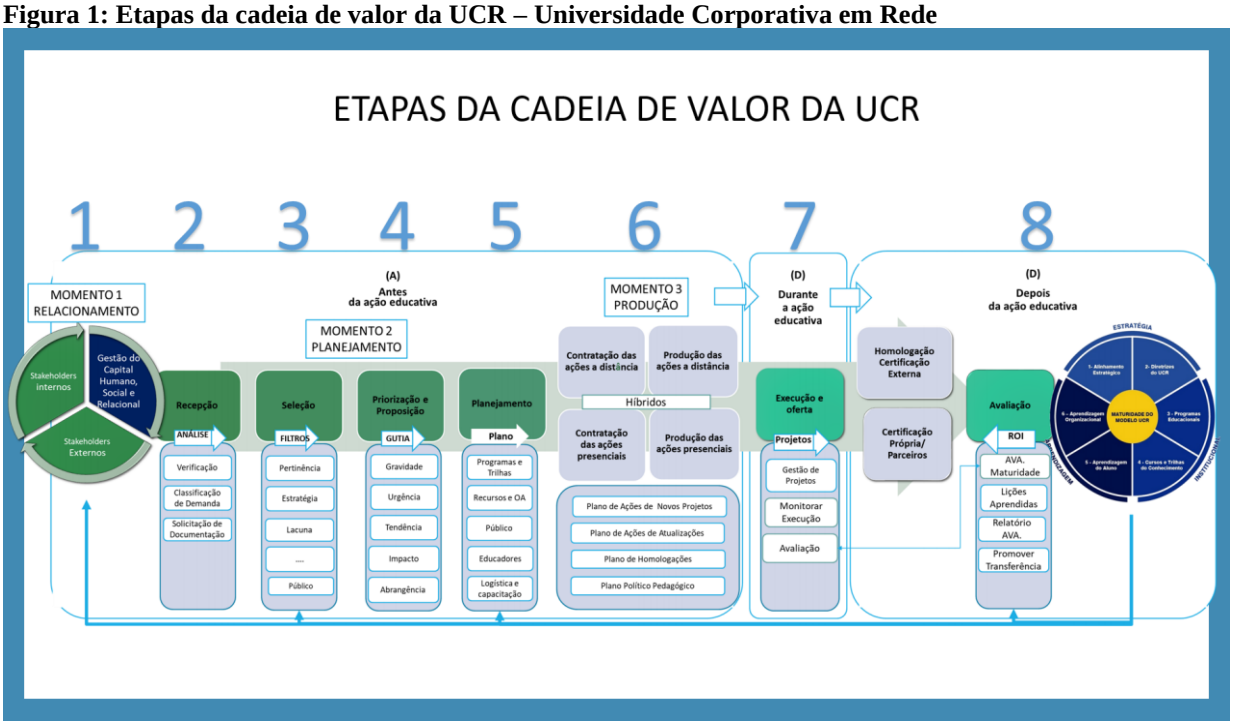
O Programa Rede de Oportunidades foi desenvolvido com base no modelo UCR – Universidade Corporativa em Rede, desenvolvido pelo Laboratório ENGIN, da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

O modelo Universidade Corporativa em Rede (UCR) foi proposto por Freire et al (2016) como o sexto e mais evoluído estágio de educação corporativa, caracterizando-se por ações educacionais ampliadas do capital humano gerado pela aprendizagem individual e estrutural para o capital relacional, gerado pelo valor das redes de relacionamentos internos e externos à organização. Nesse estágio, são adotadas práticas, técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, que operam como mecanismos de colaboração e compartilhamento, cooperação e conectividade entre a organização e os atores e os *stakeholders* dos arranjos do âmbito produtivo e social.

Freire et. al (2019), ao refletir a respeito das diretrizes do modelo UCR frente aos desafios da aprendizagem para o trabalho, destaca que o alinhamento e atuação em redes de aprendizagem são considerados caminhos para se promover e potencializar a inovação, o que reforça a capacidade do modelo em apoiar o desenvolvimento do capital relacional. O modelo aborda questões pertinentes para a evolução do sistema de educação corporativa, como a relação entre universidades acadêmicas e corporativas, bem como a expansão das ações educativas para além dos muros da organização - neste caso, chegando à sociedade.

Conforme as etapas da cadeia de valor preconizadas pelo modelo UCR, as ações educativas precisam ser planejadas, construídas e avaliadas seguindo uma sequência que proporciona, ao final, a obtenção dos resultados estratégicos, atrelando assim o ROI – Retorno do Investimento, relacionado ao investimento nas ações educativas corporativas. Na figura abaixo podemos observar como se dão as etapas da cadeia de valor da UCR:

Figura 1: Etapas da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede

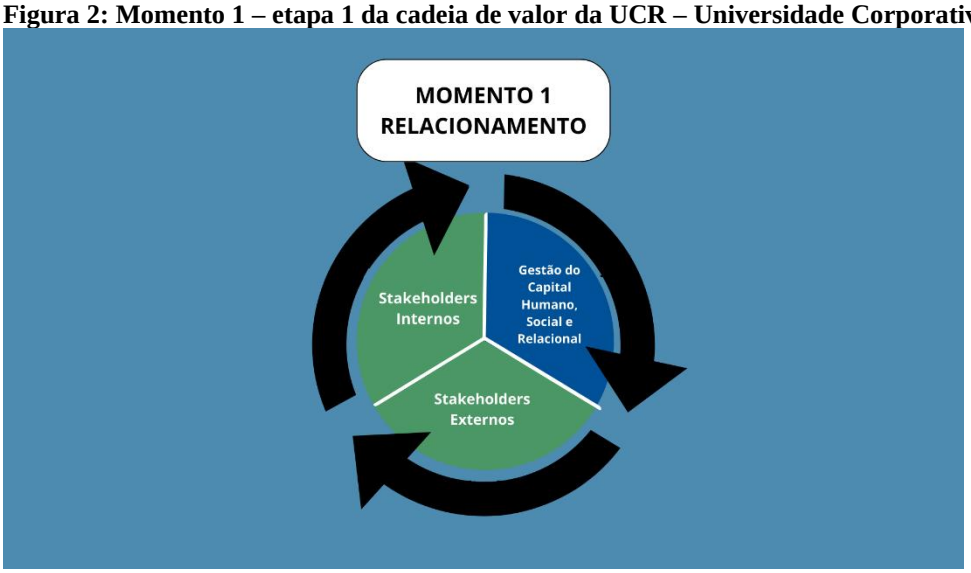


Fonte: Freire et al (2017)

Para melhor entendimento da aplicação das etapas da cadeia de valor do modelo UCR, a seguir abordaremos as ações realizadas em cada momento e etapa.

No momento 1, que compreende a etapa 1, foram consideradas as informações obtidas através do relacionamento com os *stakeholders* internos e externos da Companhia para a formulação da proposta inicial do Programa. Loth e Freire (2019) nos ensinam sobre a importância do reconhecimento e gestão dos *stakeholders* relacionados à universidade corporativa, entendendo esta como uma das diretrizes do modelo UCR. Nesta diretriz, compreende-se que é fundamental conhecer e compreender as expectativas, necessidades e interesses dos *stakeholders*, para que então se possa ao final aferir a efetividade das ações educativas.

Figura 2: Momento 1 – etapa 1 da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede



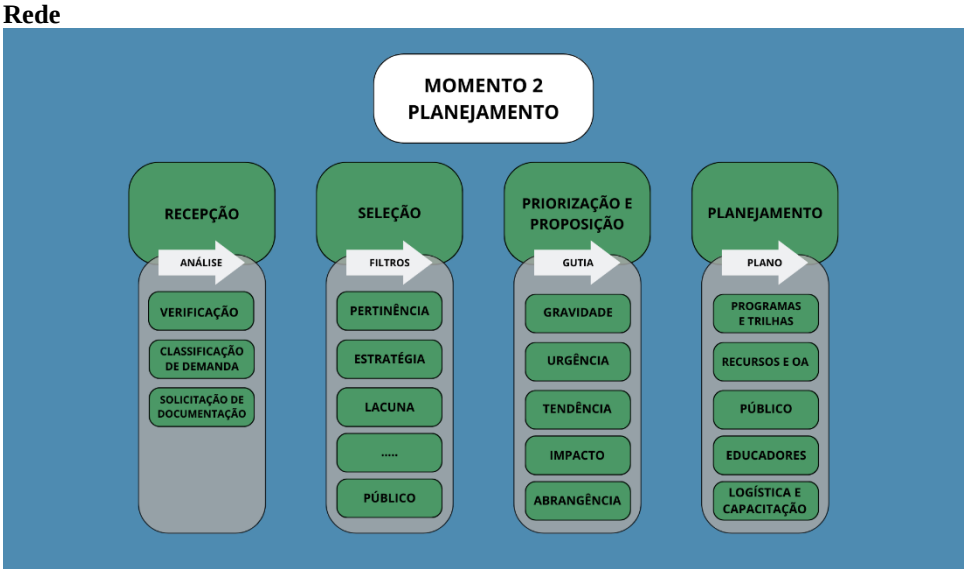
Fonte: As autoras, a partir de Freire et al (2017)

Dentre os *stakeholders* mapeados nesta etapa, podemos destacar os seguintes, com suas respectivas expectativas/atribuições mapeadas:

Clientes: expectativa de melhoria de serviços, expressada através dos canais de relacionamento da CAJ.
Lideranças da CAJ: expectativa de melhoria na qualidade prestada pelos fornecedores.
Fornecedores: expectativa de melhor empregabilidade, devido à alta rotatividade e escassez de profissionais em Joinville; expectativa de melhoria na qualificação dos profissionais.
Instituição de ensino SENAI: atribuição/prontidão para realizar as ações educativas.
CEPAT – Centro Público de Atendimento ao Trabalhador (SINE municipal): atribuição/prontidão para atuar na empregabilidade dos participantes.
CEF – Caixa Econômica Federal - disponibilização dos recursos para a viabilização do Programa.
Setores internos da CAJ: interação de várias áreas para viabilizarem a operacionalização do Programa.

No momento 2, que compreende as etapas 2, 3, 4 e 5 da cadeia de valor do modelo UCR ilustradas abaixo, foi recebida a demanda, selecionada, priorizada e planejada.

Figura 3: Momento 2 – etapas 2, 3, 4 e 5 da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede

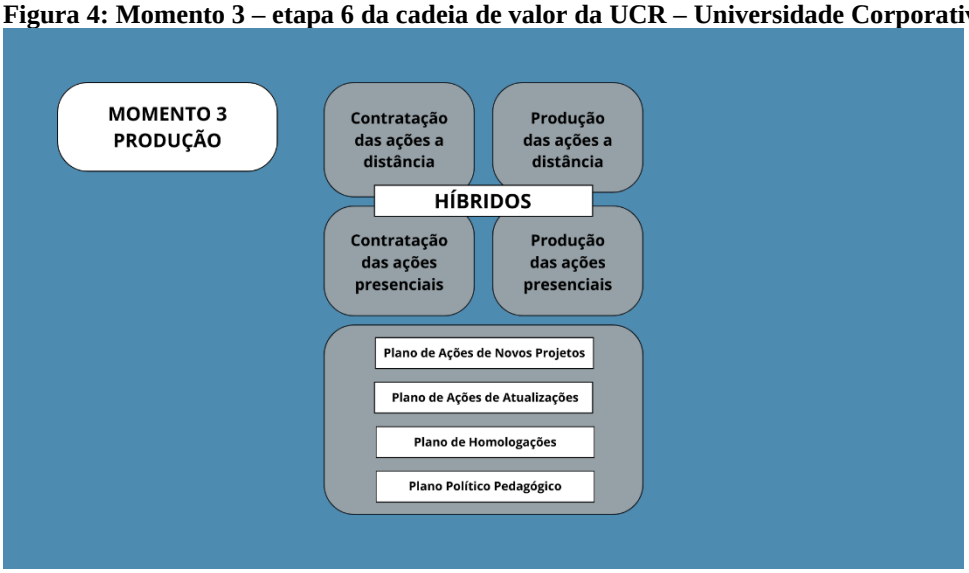


Fonte: As autoras, a partir de Freire et al (2017)

Inicialmente a demanda foi levantada em reunião gerencial mensal, na qual participam as lideranças da CAJ e é a ocasião em que os resultados organizacionais são apresentados e discutidos – indicadores de satisfação dos clientes e de serviços e obras. Na ocasião, foram identificadas oportunidades de melhoria na qualificação dos profissionais que atuam de forma terceirizada, em serviços e obras da CAJ. Identificou-se que no momento atual, há escassez de profissionais no município de Joinville, muitos deles vem de outras localidades e grande parte nunca atuaram em serviços de saneamento básico. Neste contexto, o Programa Rede de Oportunidades foi cogitado como uma oportunidade de qualificação destes profissionais, visando melhorar a situação relatada.

Já no momento 3, relacionado à etapa 6 do modelo UCR, foi montado todo o planejamento das ações educativas. Foram ouvidos *stakeholders* importantes neste processo, para que assim pudesse ser construído o melhor formato.

Figura 4: Momento 3 – etapa 6 da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede



Fonte: As autoras, a partir de Freire et al (2017)

A Caixa Econômica Federal desde o início comprou a ideia e entrou como parceira. Os recursos financeiros aplicados para tornar exequível o Programa, são oriundos do Trabalho Técnico Social (TTS) referente a contratos de repasse e financiamento do Ministério das Cidades para obras de esgotamento sanitário, sendo a Caixa Econômica Federal o agente operador dos referidos contratos. O trabalho social é parte integrante de todas as obras de saneamento executadas pela Companhia, tendo em vista sua importância para o alcance da sustentabilidade do empreendimento. É por meio dele que se mobiliza, promove ações socioambientais, desenvolvimento socioeconômico e fortalece as relações com os beneficiários.

Geração de trabalho e renda é um dos eixos estruturantes do Trabalho Técnico Social - TTS, conforme diretrizes da Portaria 464, de 25 de julho de 2018 do Ministério das Cidades. Sendo assim, o Programa Rede de Oportunidades atende diretamente o que preconiza a normativa em relação à execução de ações que auxiliem na inclusão produtiva, obtenção e/ou melhoria da renda familiar da comunidade beneficiária. O Programa contribui para o desenvolvimento socioeconômico pelo processo socioeducativo de promover capacitação profissional com vistas à geração de trabalho e renda.

O CEPAT – Centro Público de Atendimento ao Trabalhador (SINE municipal) participou com informações acerca do perfil das pessoas que buscam emprego em Joinville, bem como com sugestões de horários e dias da semana com melhor probabilidade de participação deste público.

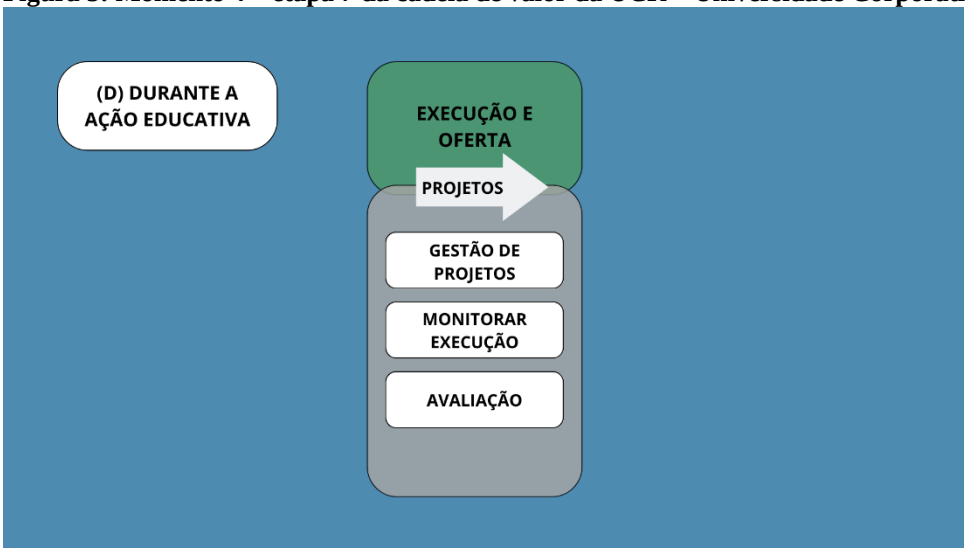
As áreas internas da CAJ trabalharam em sintonia para agilizarem o processo de contratação da instituição de ensino e tomarem todas as providências necessárias nesta articulação entre os *stakeholders*.

A instituição de ensino SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial foi contratada e desenvolveu os dois cursos em conjunto com a Companhia Águas de Joinville, visando a aplicação da régua qualitativa da CAJ

na ementa dos cursos, de modo que os alunos pudessem aprender como realizar os serviços da maneira como a CAJ fiscaliza os serviços realizados pelas suas empresas terceirizadas contratadas.

Já no momento 4, é realizada a etapa 7, que compreende o acompanhamento das ações educativas quando eles são oferecidos, visando garantir que tudo funcione bem.

Figura 5: Momento 4 – etapa 7 da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede

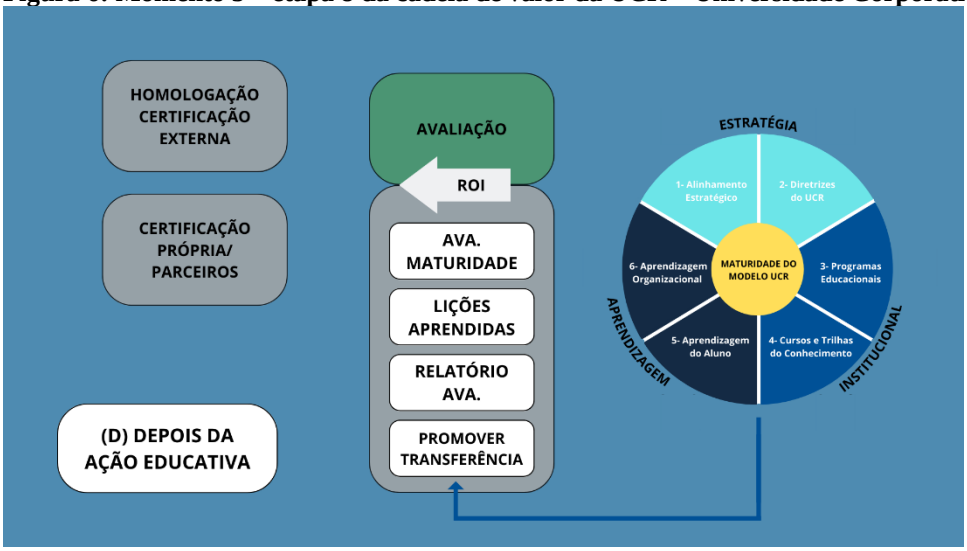


Fonte: As autoras, a partir de Freire et al (2017)

Ambos os cursos têm 40 horas de duração e são constituídas turmas com 20 alunos em média em cada uma delas. As aulas teóricas acontecem na unidade do SENAI e as aulas práticas acontecem nas obras e serviços da CAJ. Para os alunos, além de serem cursos 100% gratuitos, eles ainda recebem material didático, transporte fretado do SENAI aos locais de prática e as refeições (café da manhã, almoço e café da tarde). Para os alunos com baixa renda, através da parceria com o CEPAT, são concedidos também vales transporte para o deslocamento da residência até o SENAI. Como este é um Programa permanente, as equipes CAJ, SENAI e CEPAT precisam trabalhar de forma sincronizada para que tudo seja disponibilizado e funcione bem.

Por fim, no momento 5, a etapa 8 nos remete à avaliação das ações educativas, a certificação dos alunos, a avaliação das lições aprendidas, dos resultados alcançados e da reprogramação das próximas ações.

Figura 6: Momento 5 – etapa 8 da cadeia de valor da UCR – Universidade Corporativa em Rede



Fonte: As autoras, a partir de Freire et al (2017)

Assim, seguindo as etapas desta cadeia de valor, o Programa Rede de Oportunidades foi planejado visando contribuir para a solução de importantes problemas identificados estrategicamente. Os resultados vislumbrados através deste Programa impactam diretamente em quatro itens estratégicos corporativos, que são: execução das ligações novas, repavimentação de serviços comerciais, repavimentação da manutenção e conserto de vazamentos. Esses itens englobam indicadores estratégicos relacionados ao atendimento ao tempo de resposta e índice de cobertura de esgoto, que são indicadores-chave da Companhia para o atingimento dos resultados da organização.

Para tornar realidade este importante Programa, uma rede interna e externa foi formada, considerando: recursos financeiros para contratação de profissionais capacitados para a preparação dos participantes do programa; recursos financeiros e estrutura para a atratividade do público-alvo, com facilitadores para o acesso às aulas (alimentação, material, transporte); e plano de comunicação.

RESULTADOS OBTIDOS

A formatação do programa englobou: definição dos cursos prioritários, visando a melhoria nos serviços de saneamento em Joinville; definição da grade curricular; definição de parceiro para viabilização e colocação em prática dos cursos, considerando a necessidade de ser uma capacitação reconhecida pelo mercado; definição dos facilitadores de acesso ao curso, considerando que muitos participantes encontram-se em situação de vulnerabilidade; definição de material didático; cronograma das aulas; plano de comunicação para dar visibilidade à iniciativa; e definição de parcerias locais, dando força ao programa e validando a ação em rede.

Destaque para os facilitadores de acesso, oportunizando a participação da comunidade: os dois cursos de qualificação profissional são 100% gratuitos e incluem material didático, alimentação no horário do curso e deslocamento do local das aulas teóricas para os locais das aulas práticas, que são realizadas em canteiros de obras da Águas de Joinville. Em 2023, foi possível incluir mais uma facilidade aos alunos inscritos no CadÚnico, que também recebem vale-transporte. Parceria estabelecida com a Prefeitura de Joinville, por meio do Centro Público de Atendimento aos Trabalhadores (CEPAT).

As turmas são formadas com a expectativa de certificar entre 18 e 22 alunos. Na prática as turmas são formadas inicialmente com um número excedente de alunos e, considerando as desistências, as turmas estão sendo certificadas com em média 17 profissionais. A idade mínima para participar é de 18 anos completos. A carga horária é de 40 horas, sendo metade desta carga de aulas teóricas e a outra metade de aulas práticas, tanto para Instalações Hidráulicas como para Pavimentação, com 30% das vagas prioritárias para mulheres. Ao final, os alunos recebem o certificado de conclusão do curso. Os profissionais formados poderão atuar em prestadores de serviços da Companhia Águas de Joinville, ou ainda como profissionais autônomos.

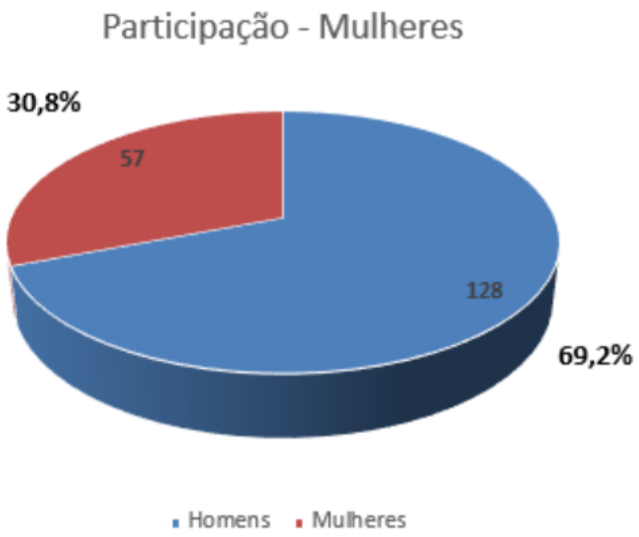
O projeto iniciou em 2022 e, nesse momento, ainda consideramos o mesmo em fase inicial. Até o final do mês de maio de 2023 foram 14 (quatorze) turmas concluídas e um total de 240 alunos certificados. Através da avaliação de satisfação aplicada ao final de cada curso, a conclusão é de um alto índice de aprovação, visto que a menor média foi de 9.6.

Dentre os resultados esperados, destacam-se:
- Contribuição com a universalização dos serviços de água e esgoto com vistas ao atendimento do novo Marco Legal do Saneamento;
- Contribuição com a melhoria dos serviços de saneamento da Águas de Joinville;
- Aumento da qualificação de pessoas desempregadas, visando a recolocação dos profissionais, assim gerando emprego e renda;
- Contribuição com a equidade de gênero no mercado de trabalho.

Através dos gráficos abaixo, demonstramos alguns dos resultados obtidos até o momento, com o Programa Rede de Oportunidades.

Dentre os participantes até o momento, 30,8% são mulheres. Isso foi possível por conta da grande divulgação oferecendo o percentual prioritário de 30% ao público feminino.

Figura 7: Percentual de participação das mulheres



Fonte: As autoras (2023).

Neste quesito, por serem estas profissiões tradicionalmente masculinas, entende-se que o movimento de atrair mulheres para fazerem o curso é louvável e pode ser um caminho para a equidade de gênero. Na imagem abaixo, pode-se verificar as mulheres realizando as atividades na prática, em grau de igualdade com os homens:

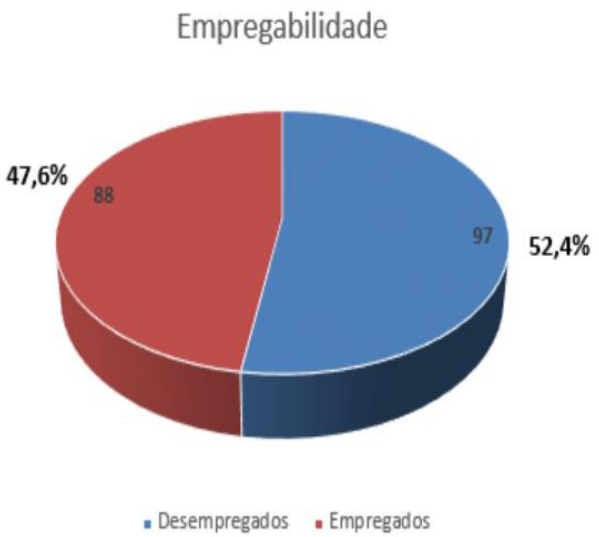
Figura 8: Participação das mulheres nas atividades práticas



Fonte: As autoras (2023).

Quanto à empregabilidade, 52,4% dos participantes já estavam empregados ou conseguiram emprego a partir da participação nos cursos.

Figura 9: Percentual de empregabilidade



Fonte: As autoras (2023).

Dentre os participantes, 82,7% encontravam-se em situação de vulnerabilidade social, considerando a renda de até 3 salários mínimos como situação vulnerável, pois é a renda limite para poder realizar o CadÚnico.

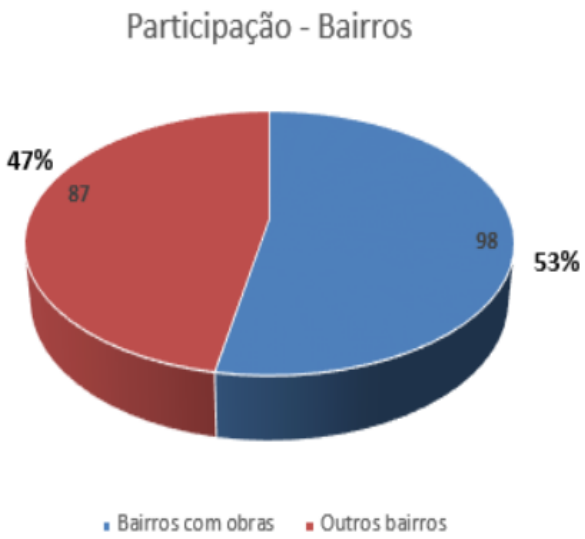
Figura 10: Percentual de participantes em situação de vulnerabilidade social



Fonte: As autoras (2023).

Também foi direcionada a maioria das vagas (53%) para os moradores de bairros com obras da CAJ: Boa Vista, Bucarein, Guanabara, Fátima, Itaum, Jardim Paraíso, Jardim Sophia, João Costa, Jarivatuba, Parque Guarani, Petrópolis, Vila Nova.

Figura 11: Percentual de participantes moradores em bairros com obras



Fonte: As autoras (2023).

Além destes resultados, ainda foram recebidos vários depoimentos a respeito do programa, que servem como incentivo para que as ações continuem e se fortaleçam. Abaixo trazemos alguns depoimentos que ilustram estes resultados sentidos pelos públicos interessados:

"*Achei o curso de pavimentação muito bom, todos os professores bem capacitados",* opina a aluna de calcetaria Sairit Gonzalez.

"*Me ajudou bastante, o professor explica muito bem, foi muito produtivo. Para quem está começando agora agrega bastante para conhecer as peças, o trabalho na rua, em campo*", conta André da Cunha, formado em Instalações Hidráulicas.

"*O curso foi muito bom, ele ajuda a pegar mais experiência. Mais para frente quero fazer o curso de Instalações Hidráulicas*", fala Leoncio Domingo Correa, que completou o curso de Pavimentação.

"*Quero agradecer todos os idealizadores deste projeto, junto com os professores, que estavam ali prontamente para tirar e esclarecer as nossas dúvidas*", diz a aluna Julaia Mazzega.

"*É um curso completo, teórico e prático, e eu consigo ver o efeito desse curso aqui na FIENG. O próprio profissional chega com outros olhos. Hoje eles têm uma bagagem bem vasta em termos de conhecimento. Só tenho a agradecer essa parceria do Senai com a CAJ, e vamos esperar as próximas turmas para colocar outros colaboradores para fazer esse curso, porque eu vejo que é de grande valor. Nossa política é sempre inovar e sempre estar buscando conhecimento*", diz Diego de Souza dos Santos, gestor operacional da FIENG – uma das empreiteiras terceirizadas da CAJ.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com os resultados obtidos até o momento, no que tange ao número de profissionais capacitados e já contratados, entende-se que a participação no curso está fazendo toda a diferença no dia a dia das obras e serviços. Ou seja,

os profissionais que passaram pelos cursos da Rede de Oportunidades realmente entregam um serviço muito mais qualificado em relação aos demais.

Na imagem abaixo pode-se observar o cuidado nas aulas práticas, tanto com a qualidade dos serviços, quanto com a segurança do trabalho:

Figura 12: Alunos realizando atividades práticas em obras e serviços da CAJ



Fonte: As autoras (2023).

Como oportunidades de melhoria, identificamos a necessidade de sensibilizar fortemente as empreiteiras que prestam serviços para a Companhia no sentido de oportunizar ao máximo possível dos participantes a recolocação em tais empresas. Afinal, o programa foi desenvolvido considerando resultados e benefícios em todos os âmbitos: para a Companhia, para as empreiteiras, aos alunos formados e também a toda comunidade local que será beneficiada com as obras de saneamento com melhores índices de qualidade.

Em suma, a relação entre trabalho técnico social e o Programa Rede de Oportunidades é fundamental para contribuir com a sustentabilidade dos projetos de expansão do saneamento básico. É preciso envolver a população, capacitar profissionais e investir em infraestrutura para promover a saúde, a qualidade ambiental e o desenvolvimento socioeconômico do município, especialmente das regiões mais vulneráveis.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Rede de Oportunidades é um programa permanente, que teve seus primeiros meses com diversos momentos-chave: formatação do grupo de profissionais que conduzem as aulas; formatação da grade curricular e facilidades aos participantes; campanha de comunicação, realização e formação das primeiras turmas. Essa primeira etapa foi fundamental para avaliarmos a dinâmica atual, identificarmos oportunidades de melhoria, aprendizados e validarmos os KPIs que serão analisados para verificar se alcançaremos os resultados esperados.

A partir das lições aprendidas até o momento, oportunidades foram identificadas e adequações estão sendo realizadas, para que se obtenha maiores possibilidades de alcance dos resultados almejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABBAD, G.S.; VARGAS, M. R. M. (2007). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&amp. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S., MOURÃO L. (Ed.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora.

2. BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000. Diário Oficial da União: 16 de julho de 2020.

3. CAJ – Companhia Águas de Joinville. Manual Padrão da Qualidade. (Documento Interno, disponível na intranet da Companhia Águas de Joinville) 2021.

4. FREIRE, P. S. et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. Revista Espacios. v. 37, n. 5, 2016a.

5. FREIRE, P.S.; DANDOLINI, G.; SOUZA, J.A.de; SILVA, S.M. da. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). Revista Espacios. v.37, n.23., 2016b.

6. FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C. Universidade corporativa em Rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. Revista Espacios. v.38, n.10., 2017.

7. FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (org.) Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

8. FREIRE, P.S.; SILVA, T.C.; BRESOLIN, G., (Orgs). Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019. 72 p.

9. KRAEMER, R. Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC, Florianópolis, 2018. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/;

10. LOTH, A. F.; FREIRE, P. S. Reconhecimento dos *Stakeholders* como Diretriz para o Modelo UCR. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (org.) Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

11. SILVA, T. C.; FREIRE, P. S. Framework Ponte TAP: 4 camadas para aceleração da curva de aprendizagem com o uso de Canvas. Curitiba: CRV, 2019.