

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**AS PRÁTICAS DE APRENDIZADO  
ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS VENCEDORAS  
DO PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE  
E PRODUTIVIDADE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Mauricio Nunes Macedo de Carvalho**

**Santa Maria, 2008.**

**AS PRÁTICAS DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NAS  
EMPRESAS VENCEDORAS DO PGQP – PROGRAMA  
GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**por**

**Mauricio Nunes Macedo de Carvalho**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Alberto Souza Schmidt**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2008**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**AS PRÁTICAS DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NAS  
EMPRESAS VENCEDORAS DO PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA  
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

elaborada por  
**Mauricio Nunes Macedo de Carvalho**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Alberto Souza Schmidt, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Clandia Maffini Gomes, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Leoni Pentiado Godoy, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 7 de março de 2008.

Dedico esta dissertação aos meus pais e a Leisa.

## **AGRADECIMENTOS**

*Durante a realização desta dissertação, recebi apoio institucional e intelectual. Agradeço a todas as pessoas e empresas que concretamente me apoiaram durante esta caminhada.*

*Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, prof. Alberto Souza Schmidt, Dr., pelo apoio e liberdade intelectual, que possibilitaram a consecução de um projeto de pesquisa cuja relevância e significado transcendem aos objetivos acadêmico-científicos.*

*Gostaria de agradecer à prof. Leoni Pentiado Godoy, Dr<sup>a</sup>., pelo incansável apoio em todos os sentidos e também às valiosas contribuições para o meu crescimento pessoal.*

*Aos secretários da pós-graduação Jarí, Eliseu e Lázaro pela prestimosa atenção que sempre me foi dada.*

*Aos meus pais, Valter e Ires, meus eternos agradecimentos por nutrirem em mim, com amor e determinação, a busca contínua pela descoberta, retidão, conhecimento e crescimento.*

*Um agradecimento especial a Leisa, por todo amor, paciência e dedicação, não apenas durante a realização desta dissertação, mas durante toda nossa caminhada conjunta.*

*Aos amigos Alexandre C., Alexandre F., Cristiano, Daniel, Simone, Angela M., Angela R., Ciro, Santana, Iara, Andréia, Neidi, Nadia, Aline, Cristina, Alexandre B. e Elisandra pelos momentos descontraídos, incentivo e companheirismo e, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.*

*Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria e seus professores, que contribuíram para o meu crescimento científico e humano.*

*A CAPES, pelo auxílio financeiro durante a realização deste estudo.*

*A Nossa Senhora Aparecida, luz que me ilumina o caminho.*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **AS PRÁTICAS DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PGQP – PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

AUTOR: MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO

ORIENTADOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT, DR.

Santa Maria, Março de 2008.

A presente pesquisa tem como objetivo principal identificar e caracterizar a evolução da Gestão de Organizações de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, Nível II - Rumo a Excelência, por meio do exame das principais práticas de aprendizagem utilizadas nas organizações reconhecidas com Prêmio Qualidade RS, visto ser esse tema fundamental à concessão da referida premiação, à sobrevivência e ao desempenho empresarial. Quanto ao método de pesquisa, este estudo pode ser caracterizado como descritivo, predominantemente qualitativo, a sua abordagem baseou-se em um estudo de caso, cuja unidade de análise considerada foi extraída do universo de empresas ganhadoras do Troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS. Como forma de pesquisa, buscou-se identificar o tema aprendizado organizacional na literatura e sua abordagem nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, concomitantemente ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. A execução deste estudo deu-se por meio da adoção de um modelo conceitual para verificação do aprendizado organizacional desenvolvido por Guaragna (2004) e, mediante análise do Relatório de Gestão e entrevista com os coordenadores do Sistema de Gestão de duas empresas reconhecidas por apresentarem processos delineados e uma estrutura interfuncional, que possibilita a ocorrência de práticas de aprendizagem organizacional que estejam em decurso nas organizações: Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI e Medianeira Transportes Ltda. Com base no estudo, sugere-se que o aprendizado possa ser entendido como um processo com características específicas, nos quais as lideranças têm papel fundamental na sua implementação, ocorrendo por meio de reuniões de análise crítica, elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico e, *benchmarking* com empresas do mesmo segmento. Por fim, sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com o intuito de verificar a eficácia das práticas de aprendizagem organizacional, bem como o diferencial competitivo gerado às organizações, pelo Prêmio Qualidade RS nas suas diferentes modalidades.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, práticas organizacionais, Prêmio Qualidade RS.

## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Program of Post-Graduation in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria

### **THE PRACTICE OF ORGANISATIONAL LEARNING IN COMPANIES WINNING THE PGQP - PROGRAM GAUCHO QUALITY AND PRODUCTIVITY**

**AUTHOR: MAURICIO NUNES MACEDO DE CARVALHO**

**TUTOR: ALBERTO SOUZA SCHMIDT, DR.**

**Santa Maria, March de 2008.**

This research aims to identify and characterize the main evolution of Management Organizations according to the Gaucho Program of Quality and Productivity, Level II - Towards Excellence, developing an examination of the main learning practices used in recognized organizations which have the Quality Award RS. This issue has an extreme importance to the award granting, which assures a good performance and maintain the survival of the business. As regards the research method, this study can be characterized as descriptive, predominantly qualitatively. Its approach was based on a study case, whose unit of analysis was considered from the universe of winner companies of the Trophy Gold Award Quality of RS. As a basis of research, the theme organizational learning in literature and its applying on Criteria for Excellence in the National Quality Awards were discussed together with the Gaucho program of Quality and Productivity. The implementation of this study has been performed through the adoption of a conceptual model for verification of organizational learning developed by Guaragna (2004). In consequence, the Report of Management was analyzed and the coordinators of the Management System of two companies, recognized by submitting processes cross outlined in a structure, were interviewed. This approach allows the occurrence of practices of organizational learning that are on course in the follow organizations: Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI and Medianeira Transportes Ltda. Based on the study, it is supposed that the learning can be understood as a process with specific characteristics, in which leaders have a key function in its achievement, occurring by meetings of critical analysis, preparation or revision of the Strategic Planning and benchmarking with companies in the same segment. Finally, it is suggested that further researches should be developed in order to verify the effectiveness of the practice of organizational learning and the competitive gap created to the organizations by the Quality Award RS in its different modalities.

**Keywords: organisational learning, organizational practices, Quality Awards RS.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura Organizacional da Associação Qualidade RS/PGQP. ....	24
Figura 2.2 – Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	26
Figura 2.3 - Modelo de Excelência do PNQ – Diagrama da gestão. ....	28
Figura 2.4 – Diagrama de Gestão: Estrutura dos Critérios / Itens de enfoques e aplicação.....	29
Figura 2.5 - Grau de maturidade da gestão. ....	32
Figura 2.6 - Graus de reconhecimento e modalidade de avaliação do PGQP. ....	35
Figura 2.7 - Macro fluxo do sistema de avaliação do PGQP – 2007.....	35
Figura 2.8 - Inter-relação dos Fundamentos com os Critérios de Excelência.....	38
Figura 2.9 - Eixos da dimensão processos gerenciais.....	41
Figura 2.10 - Modelo conceitual para verificação do aprendizado organizacional. ....	44
Figura 2.11 – Aprendizado de circuito simples e duplo. ....	47
Figura 2.12 – Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb. ....	49
Figura 2.13 – A roda do aprendizado de Kim.....	51
Figura 2.14 – Ciclo de aprendizagem proposto por Senge. ....	53
Figura 2.15 - Fluxograma do Modelo de Schein. ....	54
Figura 2.16 – Ciclos de Aprendizagem Organizacional ou Coletiva.....	65
Figura 4.1 – Representação do Aprendizado no CT Mecatrônica. ....	83
Figura 4.2 - Organograma institucional do CT Mecatrônica SENAI. ....	90
Figura 4.3 – Síntese do processo de aprendizado e informações.....	116
Figura 4.4 – Organograma Institucional da Medianeira Transporte Ltda.....	122
Figura 5.1 - Processo de aprendizado organizacional.....	146

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Programas e Prêmios Regionais.....	18
Quadro 1.2 – Programas e Prêmios Setoriais.....	19
Quadro 2.1 - Critérios, itens e pontuações máximas.....	32
Quadro 2.2 - Pontuação obtida pelas premiadas nas últimas cinco edições do PGPQ... 33	
Quadro 2.3 - Inter-relação dos Fundamentos da Excelência com as dimensões ou fatores de avaliação.....	38
Quadro 2.4 - Elementos para verificação do Aprendizado Organizacional.....	44
Quadro 2.5 - Quatro modos de conversão do conhecimento. ....	55
Quadro 4.1 – Histórico da evolução da gestão pela qualidade do CT Mecatrônica. ....	76
Quadro 4.2 - Conceitos norteadores da Gestão.....	80
Quadro 4.3 - Métodos Globais de Aprendizado. ....	85
Quadro 4.4 – Programas on-line da rede SENAI RS (internet).....	86
Quadro 4.5 – Elementos organizacionais de assessoramento à Alta Direção.....	89
Quadro 4.6 - Principais melhorias implementadas nos Sistemas de Gestão do CT Mecatrônica.....	108
Quadro 4.7 - Histórico da evolução da gestão pela qualidade da Medianeira Transporte Ltda. ....	111
Quadro 4.8 - Diretrizes Organizacionais da Medianeira Transporte Ltda. ....	114
Quadro 4.9 - Principais sistemas de informações. ....	118
Quadro 4.10 - Sistemática de reuniões da liderança. ....	120
Quadro 4.11 - Indicadores de Desempenho Global. ....	127
Quadro 4.12 - Melhorias introduzidas no Sistema de Gestão da Medianeira Transporte Ltda. ....	136
Quadro 4.13 - Comparativo dos dados obtidos nas organizações pesquisadas. ....	141

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental

Abrameq – Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins

AC – Análise Crítica

ACDG – Análise Crítica de Desempenho Global

ACPD – Análise Crítica do Desempenho pela Direção

AD – Avaliação de Desempenho

AFI – Administração do Fluxo de Informações

ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos

AQRS – Associação Qualidade RS

ARM's – Agentes de Relações com o Mercado

AUDIN – Unidade de Auditoria Administrativa e Financeira da FIERGS / SENAI-RS

BAD – Boletim de Acompanhamento Diário

BRD – Banco de Recursos Didáticos

BSC – *Balanced Scorecard*

BVQI – *Bureau Veritas Certification*

CAT – Comunicação de Acidentes de Trabalho

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

CE – Critérios de Excelência

CENATEC – Centro Nacional de Tecnologia

CI – Comunicação Interna

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CQH – Compromisso com a Qualidade Hospitalar

CSTMM – Comitê Setorial de Transportes Multimodais  
DH – Desenvolvimento Humano  
DN – Departamento Nacional  
EAD – Estudo à Distância  
EPI's – Equipamento de Proteção Individual  
EQL – Escritório da Qualidade Local  
FASC – Formulário de Avaliação da Satisfação do Cliente  
FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul  
FNPQ – Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
GEPA – Grupo de Estudos em Prevenção de Acidentes  
GEPES – Gerência de Gestão de Pessoas  
Gepublica – Gestão Pública  
GQT – Gestão da Qualidade Total  
GUT – Gravidade, Urgência, Tendência  
IG's – Indicadores de Gestão  
ISO – *International Organization for Standardization*  
LSI – *Learnig Style Inventory*  
MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*  
MBWA – *Managing by Walking Around*  
MDT – Movimento pelo Direito ao Transporte  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
MEG – Modelo de Excelência da Gestão  
MPE – Micro e Pequenas Empresas  
OM's – Oportunidades de Melhoria  
PAMTU – Programa Ambiental MTU  
PAT – Plano Anual de Treinamentos  
PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade  
PDCL – *Plan, Do, Check, Learn*  
PDSA – *Plan, Do, Study, Action*  
PE – Planejamento Estratégico  
PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade  
PICE – Política Industrial e de Comércio Exterior

PMI – *Project Management Institute*  
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade  
PO – Plano Orçamentário  
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais  
PQRS – Prêmio Qualidade RS  
PRI – Programa de Recrutamento Interno  
RACP – Relatório de Ação Corretiva e Preventiva  
RD Local – Representante da Direção Local  
RG – Relatório de Gestão  
RNC – Relatório de Não Conformidade  
ROL – Reunião de Orientação aos Líderes  
SAE – Sistema de Administração Escolar  
SAM – Serviço de Atendimento Medianeira  
SATT – Sistema de Acompanhamento dos Serviços Técnicos e Tecnológicos  
SCO – Sistema de Controle Operacional  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
Sinduscon – Sindicato das Indústrias da Construção Civil  
SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes  
SIS – Sistema Integrado SENAI  
SOE – Serviço de Orientação Educacional  
SOP – Serviço de Orientação Pedagógica  
STT – Serviços Técnicos e Tecnológicos  
TCQ – *Total Quality Control*  
TCU – Tribunal de Contas de União  
TQM – *Total Quality Management*

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Questionário para verificação do aprendizado organizacional.....	156
--	-----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Contextualização do tema	15
1.2	Justificativa e relevância	19
1.3	O Problema de pesquisa	20
1.4	Objetivo principal e objetivos secundários	20
1.5	Estrutura da Dissertação	21
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
2.1	A relação entre a Fundação Nacional da Qualidade e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade	22
2.2	O aprendizado nos Critérios de Avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade	26
2.2.1	O Modelo de Excelência do PNQ	26
2.2.2	Os Critérios de Avaliação e Itens	30
2.2.3	Fundamentos da Excelência	35
2.2.4	As solicitações do aprendizado nos Critérios de Excelência – Ciclo 2007	37
2.3	O Aprendizado Organizacional na literatura	41
2.3.1	Coletividade da Aprendizagem Individual	44
2.3.2	Processo e Sistema de Aprendizado	50
2.3.3	Cultura	52
2.3.4	Gerenciamento do Conhecimento	54
2.3.5	Melhoria Contínua	57
2.3.6	Inovação	60
2.3.7	Aprendizado Situado e Informal	62
2.3.8	Aprendizagem e Mudança	63
2.3.9	Outras fontes de aprendizado	65
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>70</b>
3.1	Método da pesquisa	70
3.2	Seleção da abordagem de pesquisa	71
3.3	Coleta e análise dos dados	72
3.4	Limitações do método	73
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>74</b>
4.1	Centro Tecnológico de Mecatrônica – SENAI	74
4.1.1	A Empresa	74
4.1.2	Histórico da evolução na busca da excelência	75

4.1.3	Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado.....	77
4.1.4	Componentes do Aprendizado.....	82
4.1.5	Viabilizadores do Aprendizado .....	85
4.1.6	Cultura da Organização .....	88
4.1.7	Gestão do Aprendizado.....	95
4.1.8	Resultados obtidos com o Aprendizado Organizacional .....	98
<b>4.2</b>	<b>Medianeira Transporte Ltda.....</b>	<b>109</b>
4.2.1	A Empresa .....	109
4.2.2	Histórico da evolução na busca da excelência.....	110
4.2.3	Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado.....	111
4.2.4	Componentes do Aprendizado.....	115
4.2.5	Viabilizadores do Aprendizado .....	117
4.2.6	Cultura da Organização .....	121
4.2.7	Gestão do Aprendizado.....	126
4.2.8	Resultados obtidos com o Aprendizado Organizacional .....	128
<b>4.3</b>	<b>Comparação entre as empresas.....</b>	<b>136</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>145</b>
5.1	Conclusões da Pesquisa.....	145
5.2	Limitações da pesquisa.....	148
5.3	Sugestões para pesquisas futuras .....	149
<b>6</b>	<b>REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>155</b>
Anexo 1	.....	156

# **1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo apresenta a pesquisa, contextualizando o tema e logo após, expondo a justificativa. O problema que norteia o desenvolvimento da dissertação e, os objetivos gerais e secundários são exibidos a seguir. O capítulo, então, é finalizado com a descrição da estrutura da dissertação.

## **1.1 Contextualização do tema**

No final da década de 80, alguns esforços vinham sendo empreendidos na área da qualidade e produtividade no Brasil por alguns setores. Entretanto, a preocupação com esses temas ainda não havia atingido todos os segmentos da economia.

Para a inserção do Brasil no contexto das economias mais desenvolvidas se fazia necessário a modernização da indústria, e desta forma, a adoção de novos métodos de gerenciamento da produção e de gestão tecnológica na empresa, bem como a capacidade de incorporação de novas tecnologias de produto e de processo na atividade produtiva. Os grandes desafios estavam, portanto, em busca da racionalização, da modernização e da competitividade, para as quais eram indispensáveis a Qualidade e a Produtividade.

Qualidade e Produtividade passaram a representar uma nova filosofia de gestão empresarial, capaz de conduzir todos os segmentos da empresa a uma postura pró-qualidade e produtividade, através de um compromisso de dirigentes e empregados, em todas as fases do processo produtivo. Tal postura asseguraria produtos e serviços com desempenho, disponibilidade e preços adequados e totalmente orientados para as aspirações do mercado.

Neste contexto, o governo propôs à sociedade a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), um dos mecanismos previstos nas Diretrizes Gerais da Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), com o objetivo de estabelecer um conjunto ordenado de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica, contribuindo para a retomada do desenvolvimento econômico e social.

O Programa propunha o ordenamento e a aglutinação de subprogramas e projetos de abrangência geral e setorial, sob orientação estratégica única, executados de forma descentralizada nos diferentes níveis pelos vários agentes econômicos, com uma vigorosa atuação empresarial voltada para a qualidade e produtividade.

A partir do lançamento do PBQP, pelo Decreto Nº. 99.675, de 7 de novembro de 1990 (revogado pelo Decreto de 20 de abril de 1993), os temas “qualidade” e “produtividade” passaram a fazer parte da agenda nacional. Em seu lançamento, foram mobilizados 21 setores industriais. Pelo Decreto Nº. 99.676, instituído na mesma data, ficou estabelecido que o ano de 1991 seria o Ano Nacional da Qualidade e Produtividade.

Assim, em 11 de outubro de 1991, foi criada a Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (FNPQ), como entidade sem fins lucrativos, por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais (FNPQ: Critérios de Excelência, 2005).

Em 21 de junho de 2005, o FNPQ passou a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), evidenciando o princípio de uma nova etapa, que anteriormente tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança foi norteada pela adoção de uma nova missão para a instituição: “disseminar os Fundamentos da Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil”. Para tanto, a FNQ propõe divulgar amplamente estes conceitos em organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão apoiada em três pilares: educação, mobilização e premiação (FNQ: Critérios de Excelência, 2006).

A FNQ tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Assim o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

O MEG baseia-se em um conjunto de onze Fundamentos da Excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, tidos como líderes de Classe Mundial. Os Fundamentos refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referência são o *Baldrige*

*National Quality Program, a European Foudation for Quality Management e a International Organization for Stardardization (FNQ: Cadernos de Excelência, 2007).*

Tais Fundamentos da Excelência apresentam seus conceitos distribuídos em oito Critérios de Excelência, através de itens e marcadores, com ênfase segundo as características específicas de cada Critério. É importante destacar que quatro destes Fundamentos abrangem sete Critérios, dentre eles o Aprendizado Organizacional, objeto deste estudo.

Para a FNQ, o grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio de um sistema de pontuação onde, ao se analisar os Critérios de Excelência, constata-se que o aprendizado organizacional é um de seus fatores relevantes. Nele, a organização necessita apresentar práticas de gestão específicas, aspectos de infra-estrutura ou viabilizadores para que o aprendizado se estabeleça na organização. Ainda, por meio do refinamento das práticas e processos de gestão em geral e, aprendizado continuado da gestão como um todo. Tais aspectos serão aprofundados na fundamentação teórica.

Com o propósito de disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, os programas e prêmios que compõe a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência buscam o alinhamento de seus processos de avaliação ao Prêmio Nacional da Qualidade.

A Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência reúne 50 prêmios regionais e setoriais que utilizam o Modelo de Excelência da Gestão em organizações que almejam a evolução da maturidade na direção de uma gestão competitiva.

O Quadro 1.1 apresenta 22 programas de qualidade, 16 prêmios regionais e 23 prêmios destinados a Micro e Pequenas Empresas (MPE) e respectivos estados federativos.

UF	Programa	Prêmio Estadual	Prêmio MPE
AC	Programa Acreano de Qualidade e Competitividade	---	Prêmio Acreano de Qualidade e Competitividade
AL	Movimento Alagoas Competitivo	---	Prêmio Qualidade Alagoana Micro e Pequena empresa
AM	Programa Qualidade Amazonas	Prêmio Qualidade Amazonas	Prêmio Qualidade Amazonas
AP	---	---	Prêmio Revelação Empresarial
BA	Associação Baiana para Gestão Competitiva – Fieb	Prêmio Gestão Qualidade Bahia – PGQB	Prêmio Realce Empresarial
CE	Programa Ceará de Excelência em Gestão – Proceg	---	Prêmio Êxito Empresarial
DF	Programa Qualidade do Distrito Federal	Prêmio Qualidade Distrito Federal	Prêmio Êxito Empresarial
ES	Compete Gestão Espírito Santo	Prêmio Qualidade Espírito Santo	Prêmio Máster Empresarial

UF	Programa	Prêmio Estadual	Prêmio MPE
GO	Movimento Goiás Competitivo	---	---
MA	---	---	Prêmio Maranhense de Competitividade
MG	Programa Mineiro da Qualidade	Prêmio Mineiro da Qualidade	Prêmio Excelência Empresarial
MG/JF	Programa Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade	Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade	---
MS	Mato Grosso do sul Competitivo	Prêmio MS+Competitivo	Prêmio MS+Competitivo
MT	---	---	---
PA	---	---	---
PB	Programa Paraibano da Qualidade	Prêmio Paraibano da Qualidade	Prêmio Revelação Empresarial
PE	Programa Pernambucano da Qualidade	Prêmio Qualidade de Gestão de Pernambuco	Prêmio Destaque Empresarial
PI	---	---	Prêmio Piauí Empreendedor
PR	Movimento Paraná Competitivo	Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão	Prêmio Sucesso Empresarial
RJ	Programa Qualidade Rio	Prêmio Qualidade Rio de Janeiro	Prêmio TOP Empresarial
RN	Movimento pela Qualidade no Rio Grande do Norte	---	Prêmio Sebrae Gestão da Qualidade
RO	Programa Rondônia de Qualidade – PRQ	---	Prêmio Rondônia de Qualidade e Competitividade para as Micro e Pequenas
RR	---	---	---
RS	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade	Prêmio Qualidade RS	Prêmio Talentos Empreendedores
SC	Movimento Catarinense para Excelência	Prêmio Catarinense para Excelência	Prêmio Talentos Empreendedores
SE	Movimento Competitivo Sergipe	Prêmio Gestão Qualidade Sergipe	Prêmio Talento Empresarial
SP	Instituto Paulista de Excelência em Gestão	Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão	Prêmio Superação Empresarial
SP	Instituto Paulista de Excelência em Gestão	Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão – Sorocaba	---
TO	---	---	Prêmio Expressão Empresarial

Quadro 1.1 – Programas e Prêmios Regionais.

Fonte: FNQ: Relatório Anual 2006, p. 57.

O Quadro 1.2 apresenta 11 prêmios setoriais, e seus respectivos programas e setores de abrangentes.

Setor	Programa	Prêmio Setorial
Transporte	Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP)	Prêmio Associação Nacional de Transporte Público de Qualidade
Saneamento	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES)	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
Saúde	Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH)	Prêmio Nacional da Gestão em Saúde
Público	Gestão Pública (Gespublica)	Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF
Segurança	Polícia Militar	Prêmio Polícia Militar da Qualidade

Setor	Programa	Prêmio Setorial
Pesquisa tecnológica	Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica	Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica
Design	Projeto Tecnologias de Gestão para Unidades de Design	Projeto Tecnologias de Gestão para Unidades de Design
Construção	Sindicado das Indústrias da Construção Civil (Sinduscon)	Prêmio Excelência na Construção – Sinduscon
Couro	Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (Abrameq)	Selo da Qualidade para máquinas para couro, calçados e afins – Abrameq by Brasil
Público	Gestão Pública (Gespublica)	Prêmio Qualidade do Governo de Goiás
Público	Gestão Pública (Gespublica)	Prêmio Estadual da Qualidade do Pará

Quadro 1.2 – Programas e Prêmios Setoriais.

Fonte: FNQ: Relatório Anual 2006, p. 58.

A Fundação Nacional da Qualidade atua como geradora de conhecimento, apoiando tecnicamente os prêmios, por meio de disponibilização de produtos e serviços como as apostilas dos Critérios de Avaliação Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, manuais de formação de examinadores e estudos de caso. Este trabalho em rede busca ampliar o universo de organizações que utilizam parcial ou integralmente o Modelo de Excelência da Gestão. (FNQ: Relatório Anual, 2006, p. 6).

## 1.2 Justificativa e relevância

Três aspectos tornam o aprendizado organizacional relevante e merecedor de atenção.

- a. Exigência por parte dos Critérios de Avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade;
- b. O aprendizado organizacional é um dos onze Fundamentos da Excelência integrantes do Prêmio Nacional da Qualidade e do Prêmio Qualidade RS, sendo um forte orientador e limitador à concessão da premiação. Segundo esses critérios, uma organização que não possua um determinado nível de aprendizado organizacional tem sua participação defasada no processo de desenvolvimento na escala de pontuação de suas práticas de gestão. A forma como o aprendizado é solicitado nos Critérios de Excelência da FNQ, em consonância com PGQP, será abordada mais detalhadamente no embasamento teórico; e
- c. O tema aprendizado organizacional, embora tenha crescido em importância na literatura e atraído tanto a atenção de acadêmicos, consultores e organizações, ainda se apresenta como os conceitos em construção.

Para Estivaleta e Karawejczyk (2002), a não homogeneidade nos constructos teóricos a respeito da aprendizagem organizacional e o fato das temáticas de competências gerenciais sobre este assunto serem conceitos emergentes na Academia Brasileira, reforçam a necessidade de um maior aprofundamento sobre a proposição no que tange ao contexto brasileiro.

Assim, ao se investigar o aprendizado em organizações reconhecidas pelo bom desempenho no Estado do Rio Grande do Sul, busca-se contribuir para melhorar o entendimento desse tema.

### **1.3 O Problema de pesquisa.**

A pergunta a ser respondida é: Como as organizações promovem melhorias nas suas práticas organizacionais através da aprendizagem organizacional, em consonância com os critérios de avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade?

### **1.4 Objetivo principal e objetivos secundários.**

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar e caracterizar a evolução da Gestão de Organizações de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, Nível II - Rumo a Excelência, por meio do exame das principais práticas de aprendizagem utilizadas em organizações reconhecidas com o Troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS.

Em termos específicos, destacam-se os seguintes objetivos:

- Investigar o tema Aprendizado Organizacional nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade;
- Identificar e examinar as práticas adotadas pelas empresas para estimular a aprendizagem organizacional, relacionadas aos Critérios de Avaliação – PGQP;
- Reconhecer os avanços nos padrões de trabalho da organização decorrentes das práticas de aprendizagem organizacional.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Visando alcançar os objetivos propostos e buscando responder ao problema de pesquisa estabelecido, estruturou-se esta dissertação em seis capítulos.

O **capítulo 1** contextualiza o tema de pesquisa, apresentando-se o problema a ser investigado, seus objetivos, bem como as justificativas e relevância para a realização deste estudo.

O **capítulo 2** apresenta a fundamentação teórica. Nessa etapa apresentam-se os principais estudos que subsidiam os procedimentos metodológicos adotados, como também as análises subseqüentes. É apresentado e contextualizado, inicialmente, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e, a nível regional, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), desta forma, discorre-se a respeito da estrutura dos Critérios de Excelência e das exigências de aprendizado pelo mesmo.

O segundo corpo teórico presente no estudo refere-se ao modelo conceitual para verificação da aprendizagem organizacional elaborado por Guaragna (2004). Nesta seção, discorre-se sobre os elementos para verificação criados pelo autor, como também os conceitos e as áreas na qual o modelo está alicerçado.

O **capítulo 3** apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento desta pesquisa. O delineamento da pesquisa envolve os seguintes elementos: estratégia para a pesquisa, coleta de dados e informações, análise dos dados e limitações do método.

No **capítulo 4** os resultados da pesquisa serão expostos e analisados. Primeiramente, os dados coletados serão apresentados, e posteriormente comparados entre si, por fim, analisam-se os seus resultados.

O **capítulo 5** apresenta, em primeiro plano, as considerações finais da pesquisa. A seguir são feitas reflexões sobre as limitações da pesquisa e, por fim, levantadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, no **capítulo 6** são especificadas as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento desta dissertação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O embasamento teórico contempla três tipos de conteúdos:

O primeiro apresenta o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), relacionando suas particularidades e similaridades.

O segundo analisa as exigências de aprendizagem que estão presentes nos Critérios de Avaliação do PGQP, visando identificar a abrangência e a forma com que o aprendizado é solicitado ou está presente nos mesmos.

O terceiro traz os conceitos e enfoques do aprendizado de acordo com o modelo adotado na literatura, visando a aportar conhecimento sob o enfoque acadêmico.

### **2.1 A relação entre a Fundação Nacional da Qualidade e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**

Envolto num cenário favorável na busca pela qualidade, foi lançado no Rio Grande do Sul, no dia 15 de outubro de 1992, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) após uma ampla articulação com segmentos representativos da sociedade riograndense, em parceria entre o setor público e a iniciativa privada. O objetivo desta iniciativa era divulgar a filosofia e os principais conceitos da qualidade com o intuito de promover as iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado. (Disponível em <<http://www.portalqualidade.com.br>>. Acesso em 15 de março, 2007).

Em 1998, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, antes sediado na Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, se tornou uma entidade comunitária, a Associação Qualidade RS/PGQP. Tal associação possui como característica principal, o trabalho voluntário de representantes de toda a sociedade nos mais variados segmentos: empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, governo, entidades, dentre outros. A sua estratégia de ação está embasada numa estrutura matricial capacitada para

possibilitar um funcionamento prático e objetivo, com transparência nas decisões e procedimentos, ancorada em trabalho voluntário.

Em sua estrutura organizacional (Figura 2.1), estão regulamentados um Conselho Superior e um Conselho Diretor, presidido pelo empresário Jorge Gerdau Johannpeter. A finalidade dos conselhos é proceder a orientação estratégica do PGQP e estabelecer as suas diretrizes de ação.

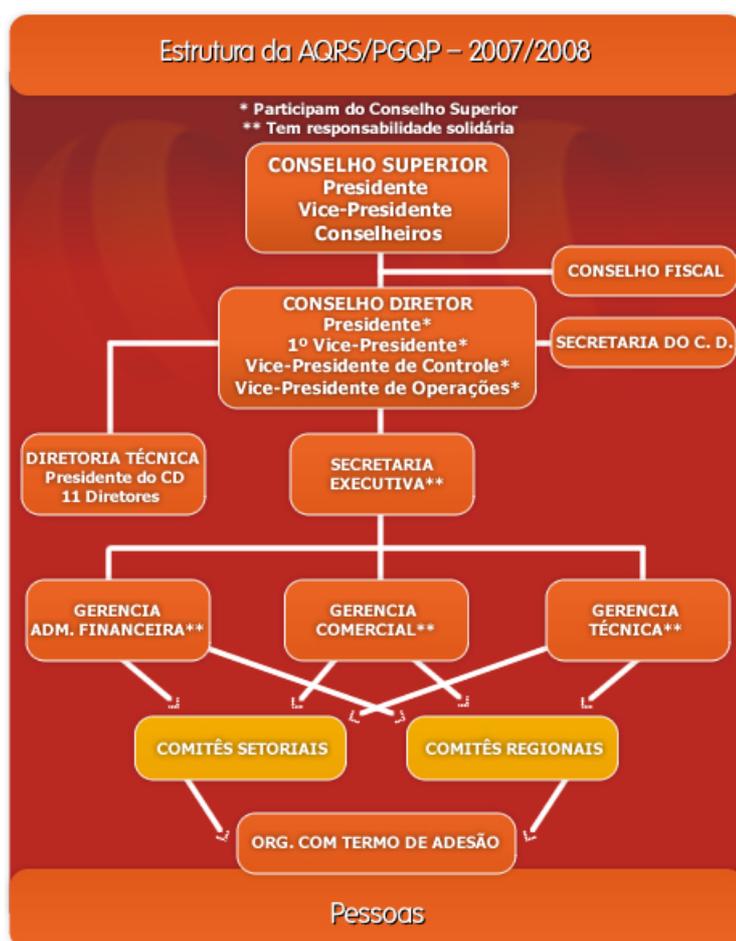


Figura 2.1 - Estrutura Organizacional da Associação Qualidade RS/PGQP.

Fonte: PORTAL DA QUALIDADE. Disponível em <<http://www.portalqualidade.com.br>>. Acesso em: 15 de março, 2007.

Buscando cumprir com a sua finalidade de sensibilizar e mobilizar os agentes que integram a estrutura econômica, política e social do Estado, vem se realizando diversos eventos de divulgação do Programa e motivação para Qualidade, através dos Comitês Setoriais e Regionais e entidades que integram a estrutura do PGQP, tais como:

- Reuniões da Qualidade RS; com mais de trinta edições realizadas, este evento reúne palestrantes de diversos setores e são apresentados *cases* de sucesso na

gestão pela qualidade. Estes eventos possuem como objetivo o incentivo, a mobilização e a atualização dos integrantes do movimento da Qualidade no Rio Grande do Sul.

- Congresso Internacional da Qualidade; evento desenvolvido anualmente desde 1999, foi criado para trazer novos conhecimentos e tecnologias inéditas para as organizações com adesão. O Congresso Internacional reúne especialistas do mundo inteiro para discutir as novas tendências em gestão e em liderança. Na sua programação, são realizados palestras internacionais, workshops, seminários setoriais, visitas técnicas e exposições de cases de excelência empresarial.

Outra estratégia de mobilização está fundamentada na adesão ao Programa através do Termo de Adesão, que tem o objetivo específico de identificar as organizações interessadas no tema e, sobretudo, estabelecer compromissos para a evolução e o desenvolvimento da qualidade no Rio Grande do Sul.

O resultado do trabalho desenvolvido nos primeiros anos do PGQP possibilitou a realização em abril de 1996, da primeira edição do Prêmio Qualidade RS - entregue no primeiro ano a cinco organizações (três da área industrial e duas da área de serviços e saúde).

A evolução da participação das organizações gaúchas tem sido crescente. Com a notoriedade e expansão da iniciativa, o Prêmio passou a ser, inclusive, aberto aos interessados de outros Estados, desde que tenham o Termo de Adesão, adotem o Sistema de Avaliação do PGQP e realizem as três etapas do ciclo: capacitação, auto-avaliação e avaliação externa (AQRS/PGQP, 2007).

Critérios de prêmios regionais, tais como o PGQP, estão alinhados aos Critérios de Excelência da FNQ, sendo constituídos por oito critérios de mesmos elementos estruturais e com base nos fundamentos da excelência, diferem apenas nos itens que avaliam o grau de maturidade do sistema de gestão da organização.

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), em consonância com o PNQ, apresenta um modelo de avaliação intermediário classificado como Rumo à Excelência e, o modelo para iniciantes, é classificado como Compromisso com a Excelência conforme apresentado na Figura 2.2 (AQRS/PGQP, 2007).

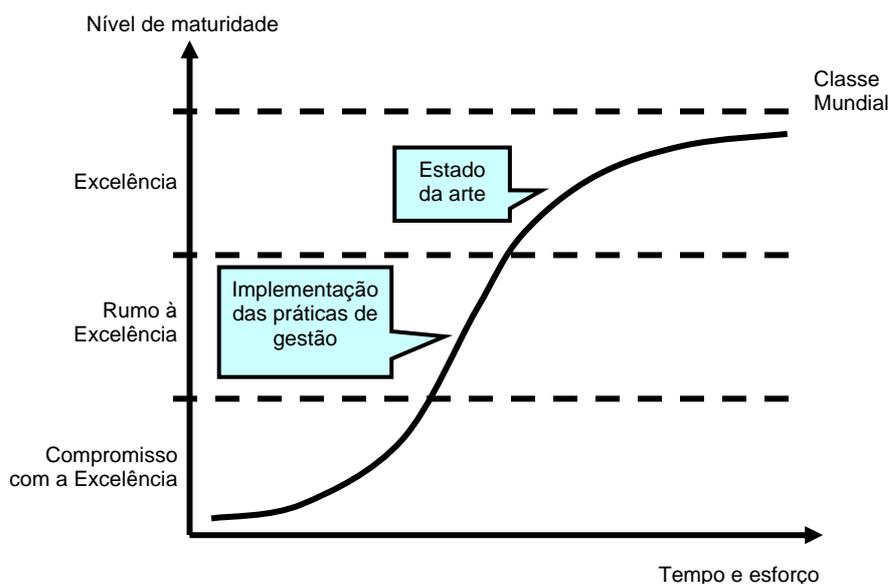


Figura 2.2 – Evolução e estágios de maturidade da gestão  
 Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2006.

Segundo o PNQ, as **organizações iniciantes** apresentam como característica principal não ter claramente identificados os seus clientes e, às vezes, tampouco os seus próprios produtos. Por esta razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. Nesta fase, os resultados não são significativos, mas a organização percebe com transparência uma melhoria na sua forma de atuação, pois, ao menos, todos conseguem compreender melhor o seu papel e a direção para qual a organização caminha. O documento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que a organização neste estágio utiliza, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado **Compromisso com a Excelência**.

O PNQ caracteriza como **organizações em estágios intermediários** aquelas que apresentam processos delineados e começam a sair de uma postura reativa para uma postura pró-ativa, buscando assim soluções para os seus problemas mais agudos. Aquelas organizações que conseguem estabelecer uma estrutura interfuncional, aprendem a acompanhar os projetos de melhoria, conseguem subir de patamar de maturidade. Assim as mesmas começam a atender de forma consistente aos requisitos das partes interessadas, melhoram a satisfação de seus clientes e da força de trabalho. O documento do Modelo de Excelência da Gestão que a organização neste estágio utiliza e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o **Rumo à Excelência**.

De acordo com o PNQ, **organizações em estágios avançados** no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de

forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão, procurando promover maior integração interna e desenvolvimento de parcerias. Organizações neste estágio são reconhecidas como de Classe Mundial. Ser uma organização de Classe Mundial, quando comparado com os requisitos dos Critérios de Excelência, significa apresentar práticas de gestão e resultados que representam o “estado-da-arte” da gestão. Tais organizações utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os **Critérios de Excelência**.

## **2.2 O aprendizado nos Critérios de Avaliação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**

Antes de abordar o aprendizado, é importante termos uma visão sumária do documento Critérios de Avaliação do PGQP que obedece à seguinte estrutura de conteúdos:

- Modelo de Excelência;
- Critérios de Avaliação e Itens;
- Fundamentos da Excelência.

### **2.2.1 O Modelo de Excelência do PNQ**

De acordo com a FNQ (2007), o Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior. Em função da sua flexibilidade, simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer porte e tipo de organização, seja pública, privada, com ou sem finalidade de lucro. O modelo reforça a incorporação de fundamentos às operações da organização, de maneira continuada e de acordo com o seu perfil e estratégias, segundo oito Critérios de Excelência:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade

5. Informações e Conhecimento

6. Pessoas

7. Processos

8. Resultados

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos através de características tangíveis (mensuráveis quantitativa e qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens.

O Modelo de Excelência da Gestão é representado pelo diagrama mostrado na Figura 2.3, permitindo ao leitor uma visão sistêmica da gestão organizacional.

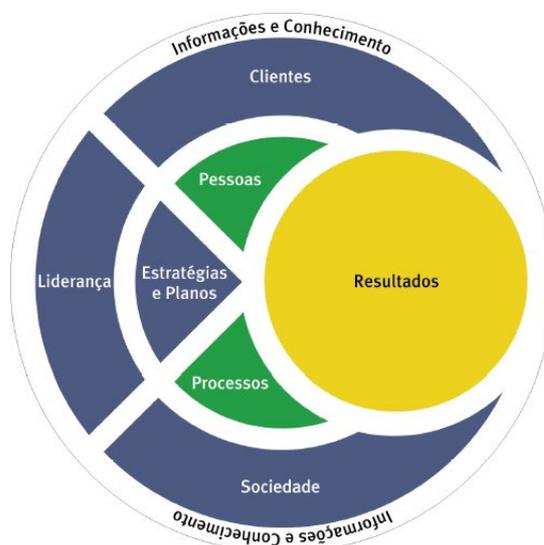


Figura 2.3 - Modelo de Excelência do PNQ – Diagrama da gestão.  
Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2007.

A Figura 2.3 representativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de **Informações e Conhecimento**, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

Para a FNQ, embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como observa-se na Figura 2.4:

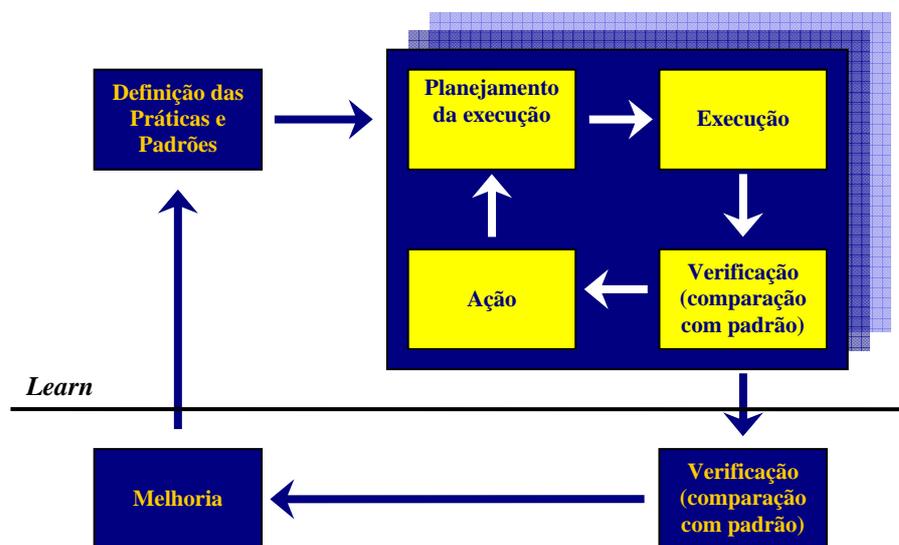


Figura 2.4 – Diagrama de Gestão: Estrutura dos Critérios / Itens de enfoques e aplicação.  
Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2006.

De acordo com os Critérios de Excelência (FNQ, 2007), a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus **Clientes**, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da **Sociedade** e das comunidades com as quais interage de forma ética – indo além do que obriga as leis e preservando os ecossistemas, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento das mesmas.

A **Liderança**, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização e prática e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que asseguram a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As **Estratégias** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em **Planos de ação**, de curto e

longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias.

As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As **Pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os **Processos**, criando valor para os clientes com o intuito de aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Neste momento conclui-se a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os **Resultados** em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Finaliza-se neste momento, a etapa referente ao Controle (C) do PDCL.

Esses resultados, em forma de **Informações e Conhecimento**, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A Figura 2.3 enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à Aprendizado (L) do PDCL. (FNQ, 2007)

### 2.2.2 Os Critérios de Avaliação e Itens

Os oito Critérios de Excelência (CE) constituintes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) subdividem-se em 24 itens de avaliação, totalizando na régua de pontuação do PNQ 1000 pontos, sendo que, cada item possui requisitos específicos e a sua pontuação máxima.

Dentre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os de resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos (FNQ, 2007).

Os modelos Rumo à Excelência (de 500 pontos) e Compromisso com a Excelência (de 250 pontos) possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (1000 pontos), isto é, utilizam os mesmos 08 (oito) Critérios, a lógica do diagrama da gestão explicada na Figura 2.3, e o mesmo objetivo, ou seja, servir como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização. A diferença básica está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que utiliza um ou outro instrumento. Enquanto no PNQ o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a **excelência**, no modelo de 500 pontos o grau máximo é classificado como **bom desempenho** e no modelo de 250 pontos, esse grau se caracteriza como um **estágio inicial** rumo a excelência, conforme se observa na Figura 2.5.

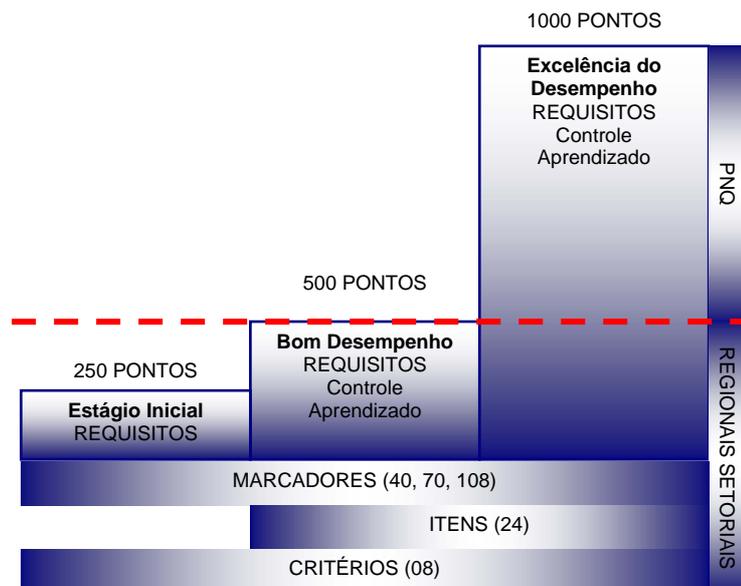


Figura 2.5 - Grau de maturidade da gestão.  
Fonte: AQRS: Sistema de Avaliação, 2006.

A Figura 2.5 demonstra a relação entre os modelos de 250, 500 e 1000 pontos, caracterizando, nitidamente, um processo evolutivo Rumo a Excelência. Todos eles apresentam marcadores, sendo que nos modelos de pontuação mais baixa, a quantidade é proporcionalmente menor. Os modelos de 500 e 1000 pontos demandam mecanismos de controle e aprendizado enquanto que no de 250 pontos, esses conceitos não se aplicam.

Os modelos utilizam fatores de pontuação pertinentes ao seu nível de exigência, sendo que no modelo Rumo à Excelência, as réguas de medida utilizam uma lógica diferente da utilizada no Modelo de Excelência da Gestão, conforme pode-se observar no Quadro 2.1:

Critério e Itens	Nível 2 - Rumo a Excelência		PNQ – Critérios de Excelência	
	Percentual Máximo (%)	Pontuação Máxima (Pontos)	Percentual Máximo (%)	Pontuação Máxima (Pontos)
<b>1 Liderança</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>11</b>	<b>110</b>
1.1 Sistema de liderança	4	20	4	40
1.2 Cultura da excelência	4	20	4	40
1.3 Análise do desempenho da organização	4	20	3	30
<b>2 Estratégias e Planos</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>60</b>
2.1 Formulação das estratégias	3	15	3	30
2.2 Implementação das estratégias	4	20	3	30
<b>3 Clientes</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>60</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	4	20	3	30
3.2 Relacionamento com clientes	3	15	3	30
<b>4 Sociedade</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>60</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	3	15	3	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	3	15	3	30

Critério e Itens	Nível 2 - Rumo a Excelência		PNQ – Critérios de Excelência	
	Percentual Máximo (%)	Pontuação Máxima (Pontos)	Percentual Máximo (%)	Pontuação Máxima (Pontos)
<b>5 Informações e Conhecimento</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>60</b>
5.1 Informações da organização	2	10	2	20
5.2 Informações comparativas	2	10	2	20
5.3 Ativos intangíveis	2	10	2	20
<b>6 Pessoas</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>90</b>
6.1 Sistemas de trabalho	3	15	3	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	3	15	3	30
6.3 Qualidade de vida	3	15	3	30
<b>7 Processos</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>11</b>	<b>110</b>
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	5	25	5	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	3	15	3	30
7.3 Processos econômico-financeiros	4	20	<b>3</b>	30
<b>8 Resultados</b>	<b>41</b>	<b>205</b>	<b>45</b>	<b>450</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros	9	45	10	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	9	45	10	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	4	20	6	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	7	35	6	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	9	45	10	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	3	15	3	30
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>

Quadro 2.1 - Critérios, itens e pontuações máximas.

Fonte: Adaptado de AQRS: Sistema de Avaliação, 2007.

Mesmo que exista uma relação clara entre os modelos, algum cuidado deve ser tomado ao comparar as pontuações obtidas por meio de cada um deles. Não se pode extrapolar a relação existente, afirmando que se a organização obteve, por exemplo, 250 pontos numa avaliação segundo o modelo de 500 pontos, ela teria os mesmos 250 pontos se utilizasse os Critérios de Excelência, sem uma análise mais aprofundada. O que se pode afirmar é que, caso a organização utilize, por exemplo, o modelo de 500 pontos e obtenha 400 (ou mais) pontos numa avaliação, ela deve começar a planejar a utilização dos Critérios de Excelência na sua íntegra, pois, sendo um instrumento mais detalhado, poderá ser de maior utilidade a partir deste estágio. Da mesma forma a FNQ, recomenda as organizações que utilizaram o Modelo de 250 pontos e atingiram uma pontuação de 200 (ou mais) que passem a utilizar o Modelo de 500 pontos (AQRS/PGQP, 2006).

Nas últimas cinco edições do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, a média de pontos alcançada pelas concorrentes para cada modalidade de premiação pode ser verificada no Quadro 2.2:

<i>Modalidade</i>	<i>Pontuação obtida pelas premiadas nas edições do PGQP</i>					<i>Média de pontuação</i>	<i>Desvio Padrão</i>
	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>		
Medalha Bronze	195	195	205	180	197	194	9,0
Troféu Bronze	320	325	335	310	350	328	15,2
Troféu Prata	350	370	395	360	370	369	16,7
Troféu Ouro	390	390	415	390	385	394	11,9

Quadro 2.2 - Pontuação obtida pelas premiadas nas últimas cinco edições do PGQP.

Fonte: Portal da Qualidade, disponível em <<http://www.portalqualidade.com.br/programas/pgqp/>>

O Prêmio Qualidade RS (PQRS) é um reconhecimento do PGQP às organizações que se destacaram na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão através da adoção de práticas de gestão alinhadas aos princípios da excelência, obtendo consequentemente, resultados que atendam as necessidades das partes interessadas (clientes, força de trabalho, acionistas, fornecedores e sociedade).

Na Figura 2.6, pode-se observar o grau de reconhecimento e modalidade de avaliação do PGQP, nela verifica-se a existência de premiação para empresas do Nível 1 – Compromisso com a Excelência (250 pontos) através de medalha bronze, sem a necessidade de pré-requisito para sua candidatura. Para o Nível 2 – Rumo a Excelência (500 pontos), a premiação divide-se em troféu Bronze, sem pré-requisito; troféu Prata, com a necessidade da empresa candidata ter sido troféu Bronze em edições passadas e; troféu Ouro, tendo a empresa candidata ter recebido troféu Prata em outras edições. O Prêmio Qualidade RS, reconhece o mérito das empresas gaúchas que apresentam um nível excelência em sua gestão organizacional, premiando-as com troféu Diamante, relativo ao Nível 3 (750 pontos), sem a exigência de quaisquer pré-requisitos. Demais empresas que pretendam galgar a premiação do PGQP, concorrem ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, fazendo uso da régua de 1000 pontos em sua avaliação.

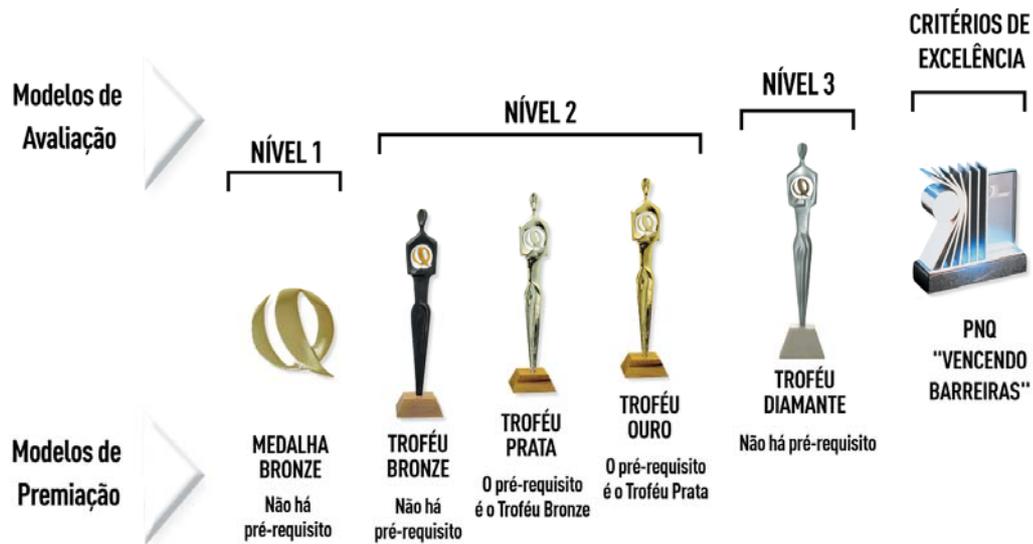


Figura 2.6 - Graus de reconhecimento e modalidade de avaliação do PGQP.  
Fonte: AQRS: Guia para Candidatura, 2007.

As organizações que desejarem participar do processo de avaliação do PGQP devem seguir as etapas descritas na Figura 2.7 - Macro fluxo do sistema de avaliação do PGQP.

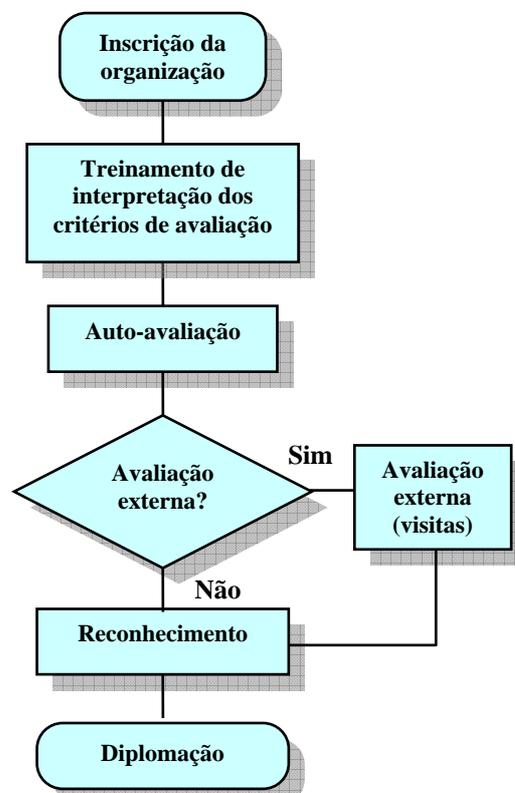


Figura 2.7 - Macro fluxo do sistema de avaliação do PGQP – 2007.  
Fonte: AQRS: Sistema de Avaliação, 2007.

A organização se inscreve no Sistema de Avaliação, através do site do PGQP, informando os seus dados, a sua opção pelo Nível 1 - Compromisso com a Excelência ou Nível 2 - Rumo a Excelência, pela auto-avaliação com ou sem avaliação externa e, por fim, indica os seus avaliadores.

Os participantes do treinamento de interpretação dos critérios de avaliação devem realizar o Estudo à Distância (EAD) do MEG e participar de curso presencial, sendo que este é oferecido pelos comitês setoriais e regionais e pela Secretaria Executiva do PGQP, e é ministrado por franqueados (instrutores habilitados).

As organizações que solicitam a avaliação externa recebem os avaliadores externos com a finalidade de obter uma análise de terceira parte em relação ao seu Sistema de Gestão. Para tanto, as organizações que solicitam a avaliação externa devem indicar ao PGQP, avaliadores internos para atuarem como avaliadores externos, considerando os requisitos de qualificações e experiência necessários.

As organizações realizam sua auto-avaliação, com base nas orientações transmitidas nos treinamentos de interpretação dos critérios de avaliação e de avaliadores, e enviam os dados à Secretaria Executiva do PGQP.

Todas as organizações que obtiveram mais de 100 pontos no Sistema de Avaliação recebem o diploma de distinção com mérito. Às organizações que participarem da avaliação externa, este diploma explicitará a participação em todas as etapas do processo.

### 2.2.3 Fundamentos da Excelência

De acordo com a FNQ (2007), a quantidade e a diversidade de ferramentas de gestão existentes, dificultam o entendimento e o processo de escolha e implementação por parte dos dirigentes de organizações, desta forma há uma grande quantidade de iniciativas sem alinhamento e sem um “guarda-chuva” que possa organizar essas ferramentas de maneira lógica e inter-relacionada.

Para a FNQ, a primeira resposta a esse contexto de exigências de melhorias na gestão foi o *Total Quality Management* (TQM), conceito este, que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitado anteriormente aos processos produtivos. Através dos conceitos do TQM fortaleceram-se os esforços para o desenvolvimento de orientações ao gerenciamento das empresas, pois a partir de requisitos

que explicassem, por exemplo, como a organização deveria ser gerenciada de uma forma sistêmica, pôde-se conduzi-las aos principais modelos atuais de referência para a gestão das organizações.

Na fase do TQM, o governo dos Estados Unidos da América identificou, em meados da década de 80, a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos para orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Então a Consultoria Mckinsey conduziu um estudo em empresas consideradas de Classe Mundial, ou “ilhas de excelência” no país, visando identificar o que elas possuíam em comum que as tornavam diferentes das demais empresas. Este estudo resultou na identificação de fundamentos básicos necessários para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e desta forma, torná-las organizações mais competitivas. Esses fundamentos foram desdobrados em requisitos, e agrupados por critérios, dando origem ao modelo e ao Prêmio Malcolm Baldrige, ou *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), em 1987.

Diversos países seguiram a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência à gestão. O Brasil, em 1992, instituiu o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), sob a administração da FNQ. (FNQ: Cadernos de Excelência, 2006).

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade foi desenvolvido, a partir de sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de Fundamentos, mantendo-se atualizado por meio de um processo de aprendizado sistemático com base nos principais prêmios e incorporando os novos valores de gestão de organizações excelentes (GUARAGNA, 2004).

Atualmente, o Critério de Excelência (CE) possui 11 Fundamentos, considerando inclusive a edição de 2007 do documento, que são eles:

- Pensamento Sistêmico;
- Aprendizado Organizacional;
- Cultura e Inovação;
- Liderança e Constância de Propósitos;
- Orientação por Processos e Informações;
- Visão de Futuro;
- Geração de Valor;
- Valorização de Pessoas;
- Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado;
- Desenvolvimento de Parcerias; e

- Responsabilidade Social.

Os 11 Fundamentos da Excelência têm seus conceitos inseridos nos oito Critérios, através de itens e marcadores, com ênfases segundo as características de cada Critério, conforme mostra a Figura 2.8.



Figura 2.8 - Inter-relação dos Fundamentos com os Critérios de Excelência.  
Fonte: FNQ: Cadernos de Excelência, 2007.

Vê-se na Figura 2.8 que, quatro Fundamentos da Excelência são transversais aos sete Critérios de Processos Gerenciais. Ou seja, os fundamentos pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura e inovação e, desenvolvimento de parcerias, tem seus conteúdos inseridos nos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos, respectivamente.

#### 2.2.4 As solicitações do aprendizado nos Critérios de Excelência – Ciclo 2007.

Segundo a FNQ, o grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio do sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos Critérios de 1 a 7 e a escala de resultados organizacionais corresponde aos itens do Critério 8.

Desdobrando a Figura 2.8, têm-se as seguintes relações entre os Fundamentos da Excelência e as dimensões e fatores de avaliação, conforme observado no Quadro 2.3.

Fundamentos da Excelência	Critérios								Dimensões ou fatores de avaliação											
	Processos Gerenciais							R	Resultados Organizacionais			Processos Gerenciais								
	1. Liderança	2. Estratégias e Planos	3. Clientes	4. Sociedade	5. Informações e Conhecimento	6. Pessoas	7. Processos		8. Resultados	Relevância	Tendência	Nível Atual	Adequação	Proatividade	Disseminação	Continuidade	Refinamento (inclui inovação)	Coerência	Inter-relacionamento	Cooperação
Liderança e constância de propósitos	●																			
Visão de futuro		●																		
Foco no cliente e no mercado			●																	
Responsabilidade Social				●																
Valorização de pessoas						●														
Orientação por processos e informações				●		●														
Desenvolvimento de parcerias	●		●	●																
Geração de valor							●	●	●	●	●									
Pensamento Sistêmico												●	●	●				●	●	●
Aprendizado Organizacional	●													●		●				
Cultura e Inovação	●															●				

Quadro 2.3 - Inter-relação dos Fundamentos da Excelência com as dimensões ou fatores de avaliação.

Fonte: FNQ: Cadernos de Excelência, 2007.

Ao se analisar a Quadro 2.3, segundo a sua estrutura de concepção, identifica-se que as relações com o aprendizado organizacional ocorrem sob três diferentes aspectos:

- O CE solicita aprendizado para itens específicos das práticas de gestão ou demanda por aspectos de infra-estrutura ou viabilizadores para que o aprendizado se estabeleça na organização;
- O CE enfatiza o aprendizado continuado da gestão como um todo;
- O CE enfatiza o aprendizado através do refinamento das práticas e dos processos de gestão em geral.

#### 2.2.4.1 O aprendizado para itens específicos das práticas de gestão

O PNQ solicita, no critério de Liderança como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o aprendizado organizacional.

Essa etapa de melhoria preconizada pelo Diagrama da Gestão (Figura 2.3), representa o Aprendizado Organizacional, que é um dos fundamentos da excelência, sendo definido como: “a busca e o alcance de um novo nível de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências” que pode ser traduzido em resultados tangíveis. (FNQ: Critérios de Excelência, 2007)

De acordo com este diagrama, as práticas de gestão devem ser avaliadas periodicamente, para assegurar que estão atualizadas em função das mudanças de requisitos, tecnologias, melhores práticas, novas estratégias e novos desafios, enfim, em relação às condições de negócio atuais. Caso não estejam, melhorias devem ser implementadas. Essas melhorias podem ser incrementais ou de ruptura, sendo que a sua definição deve dar-se em função da complexidade das mudanças requeridas.

O PNQ solicita que o aprendizado organizacional seja uma intenção estratégica e deva estar internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer atividades, em todos os níveis da organização. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

A organização que avalia periodicamente as suas práticas, processos, padrões, estratégias e seu sistema de gestão e que implementa as melhorias necessárias adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade. Para melhorar as suas práticas de gestão e padrões de trabalho, a organização deve implementar um sistema de aprendizado organizacional capaz de reunir os mecanismos organizacionais que, de forma estruturada, questionem a forma como o trabalho é feito e proponham ações de mudanças.

### 2.2.4.2 O aprendizado continuado da gestão

A avaliação da dimensão dos processos gerenciais baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, conforme pode ser observado na Figura 2.9. Os itens de processos gerenciais solicitam a forma que os mesmos são utilizados com seu determinado objetivo, conforme o foco do item do Modelo que está sendo implementado. Também perguntam onde estão implantados, há quanto tempo está implantado, se são implementados de forma periódica, se são baseados em lições aprendidas, se estão inter-relacionados com outros processos deste ou de outros itens do Critério e se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo.

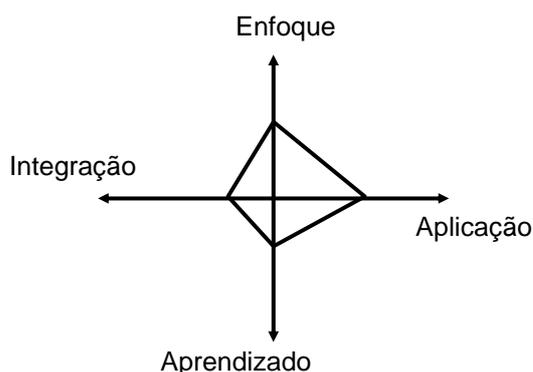


Figura 2.9 - Eixos da dimensão processos gerenciais.  
Fonte: FNQ: Cadernos de Excelência, 2007.

#### Fator Aplicação:

Quando ao fator aplicação, a FNQ determina que a organização deva evidenciar práticas organizacionais que demonstrem estar disseminadas dentro da organização, no entanto sem desconsiderar as peculiaridades de cada unidade organizacional. Outro aspecto relevante na avaliação do fator aplicação é a **continuidade**, neste caso, para o fundamento de Aprendizado, é requerido que a organização evidencie que as suas práticas de gestão voltadas a promover o aprendizado na organização, são implementadas regularmente ao longo dos anos, demonstrando assim constância de propósitos e consciência de que os resultados esperados podem demorar um determinado espaço de tempo para serem alcançados.

### 2.2.4.3 O aprendizado através do refinamento

Fator Aprendizado:

Os Critérios de Excelência da FNQ (2007) solicitam a apresentação de evidências de que as práticas e os processos de gestão sejam periodicamente avaliados e melhorados, para que, dessa maneira tornem-se **refinados**.

Segundo a FNQ (2007), muitas organizações falham em explicar como as suas práticas de gestão são melhoradas ao longo do tempo ou como as inovações procederam em melhorias nos resultados. Se a organização está implementando uma abordagem diferente da anteriormente utilizada, obviamente, deve demonstrar que isso significa um novo patamar de aprendizado e que o enfoque não deve ser considerado como em início de uso. A avaliação nos níveis mais elevados de aprendizado requer evidências de que a abordagem tem sido melhorada diversas vezes em um período de vários anos. O fator aprendizado também considera o compartilhamento de abordagens efetivas entre diferentes unidades da organização.

## 2.3 O Aprendizado Organizacional na literatura.

Nota-se que na última década o tema aprendizado tornou-se amplamente divulgado na literatura e pesquisado no meio acadêmico devido a dois fatores principais:

Segundo ARAÚJO e EASTERBY-SMITH (2001), o primeiro fator se deve a maior atenção por parte de acadêmicos de diferentes disciplinas que até então haviam mostrado pouco interesse nos processos que envolviam a aprendizagem. A partir de então, estrategistas de negócios tomaram consciência de que a habilidade de uma organização em aprender mais rápido, ou “melhor” do que os outros competidores poderia ser a chave para o sucesso dos negócios em longo prazo, da mesma forma, os sociólogos ativeram-se da importância que a aprendizagem e o conhecimento organizacional podem representar na dinâmica interna e política da vida organizacional. Em decorrência destes estudos, o campo tornou-se dividido conceitualmente, e representantes de diferentes disciplinas agora disputam sobre quem tem o modelo mais adequado sobre o assunto.

O segundo fator decorre de que muitos consultores e companhias perceberam a importância comercial da aprendizagem organizacional, tais como Senge (1990) nos EUA, Pedler et al. (1989) no Reino Unido e, Field e Ford (1995) na Austrália, que têm se concentrado em fazer intervenções práticas em organizações para ajudá-las a tornarem-se “organizações de aprendizagem”. Muitos dos esforços destes teóricos têm sido direcionados à identificação de modelos ou formas ideais que as organizações poderiam adotar. Alguns modelos da organização da aprendizagem têm sido baseados em organizações que parecem ser boas em aprender – das quais elementos de boas práticas têm sido extraídos e sintetizados.

Vê-se que a literatura que aborda o tema aprendizagem organizacional tem enfoque na observação e a análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, concentrando-se em entender a natureza e os processos de aprendizagem. Em compensação, a literatura sobre organização de aprendizagem orienta-se para a ação e, pelo uso de ferramentas metodológicas específicas para diagnosticar, avaliar e promover o desenvolvimento dos processos de aprendizagem dentro das organizações, conforme cita Tsang (apud ARAÚJO e EASTERBY-SMITH, 2001, p.17).

Ressaltam ainda que, embora os estudiosos da teoria das organizações de aprendizagem tenham usualmente se utilizado de idéias da aprendizagem organizacional, observa-se pouco trânsito na direção reversa.

Guaragna (2004) analisou os conteúdos nos referenciais bibliográficos e conteúdos constantes nos Critérios de Excelência da FNQ e desenhou uma proposta de modelo conceitual para a verificação do aprendizado organizacional, contendo os elementos que identificou como necessários para que o aprendizado se faça presente nas organizações de forma efetiva. Esse modelo está representado na Figura 2.10 e contém os seguintes elementos:

- a) A intenção estratégica do aprendizado na organização, incluindo o papel das lideranças nessa definição;
- b) Os componentes do aprendizado organizacional ou focos principais de atenção, segundo a intenção estratégica;
- c) Os viabilizadores (infra-estrutura/sistemas de TI, apoio, etc.) que favorecem o desenvolvimento do aprendizado segundo os focos definidos ou existentes;
- d) A gestão sobre o aprendizado de forma que leve aos resultados desejados e à evolução do aprendizado na organização;
- e) Cultura e estrutura organizacional.

Para o autor, esses cinco elementos encontram-se inseridos num ambiente organizacional estando à organização sujeita às demandas do ambiente externo decorrente de sua característica de negócio.

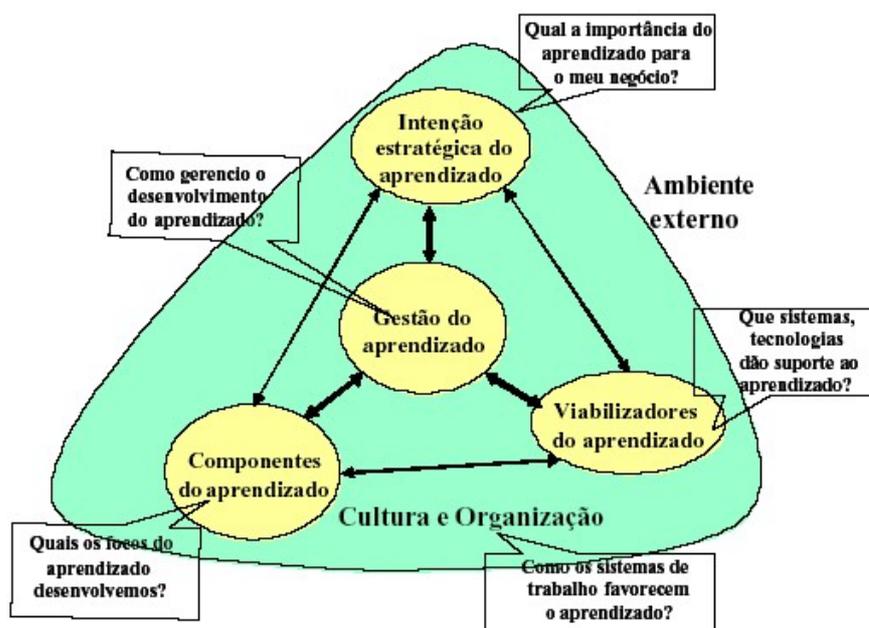


Figura 2.10 - Modelo conceitual para verificação do aprendizado organizacional.  
Fonte: Guaragna (2004, p. 84.)

De acordo com Guaragna (2004), é importante ressaltar que não se trata de um modelo para implementação, mas uma referência para investigar o aprendizado, a sua manifestação e as possíveis influências sobre ele.

O modelo e as questões de avaliação (Anexo 1), foram submetidos pelo autor, a especialistas que atuam como examinadores seniores no PNQ, aos profissionais que fazem parte do comitê que anualmente revisa os Critérios de Excelência do PNQ, incluindo o Gerente Técnico da Fundação e àqueles conhecedores do tema aprendizagem organizacional, incluindo o Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas. De acordo com o autor, cerca de trinta pessoas foram consultadas, obtendo-se a validação do modelo e das questões nele inseridas.

Esta seção discorre sobre o tema aprendizado organizacional, na esfera da literatura, segundo os cinco enfoques mencionados pelo autor. Cada aspecto será explanado por uma visão geral e com conceitos de autores a ele relacionados, podendo ser o mesmo autor considerado em mais de um aspecto, dependendo da compreensão de seus conceitos acerca do tema.

No Quadro 2.4, é apresentado os elementos de verificação do aprendizado identificados pelo autor, que serviram de base para construção do questionário (Anexo 1), e sua relação aos conteúdos teóricos:

<i>Elementos para verificação do Aprendizado Organizacional</i>	<i>Fundamentos Teóricos</i>
<i>A intenção estratégica e os objetivos do aprendizado</i>	As questões tiveram como referência principalmente os autores que abordam conteúdos relativos a esse elemento nos seguintes enfoques: Coletividade do Aprendizado Individual; Processo e Sistema, Cultura; Gestão do Conhecimento; Melhoria Contínua; Inovação; Mudança.
<i>Componentes do Aprendizado</i>	Os subsídios para as questões decorrem principalmente dos autores mencionados em: Coletividade do Aprendizado Individual; Processo e Sistema; Gestão do Conhecimento; Melhoria Contínua; Inovação; Situada e Informal; Mudança; Competências.
<i>Viabilizadores do Aprendizado</i>	Os subsídios para as questões decorrem principalmente dos autores mencionados em: Coletividade do Aprendizado Individual; Processo/Sistema; Melhoria Contínua.
<i>Gestão do Aprendizado</i>	Os subsídios para as questões decorrem principalmente dos autores mencionados em: Gestão do Conhecimento; Melhoria Contínua; Inovação; Mudança.
<i>Cultura e Organização</i>	Os subsídios para as questões decorrem principalmente dos autores mencionados em: Coletividade do Aprendizado Individual; Processo/Sistema; Cultura; Gestão do Conhecimento; Melhoria Contínua.

Quadro 2.4 - Elementos para verificação do Aprendizado Organizacional.

Fonte: Adaptado de Guaragna (2004).

### 2.3.1 Coletividade da Aprendizagem Individual

Esse item apresenta o aprendizado individual e sua contribuição para o aprendizado organizacional, via o compartilhamento de experiências no âmbito coletivo. Após uma visão geral, apresentam-se os conceitos de Christopher Argyris e Donald Schön, David Kolb e Daniel Kim que se identificam com essa abordagem.

O processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo nos conceitos e práticas de aprendizagem organizacional, pois a aprendizagem inicia a partir dos indivíduos. Segundo Terra (2000) três modelos são importantes para a aprendizagem individual: o behaviorista, o cognitivo e a aprendizagem vivencial.

Fleury e Oliveira Júnior (2002) apresentam estas linhas teóricas como:

- Modelo cognitivo que, para esses autores, têm suas discussões sobre aprendizagem em organizações mais fortemente arraigadas sobre este panorama, salientando assim, tanto os aspectos objetivos e comportamentais quanto aspectos subjetivos, levando em consideração as

crenças e as percepções dos indivíduos, que influenciam seu próprio processo de apreensão da realidade;

- Modelo behaviorista, que apresenta como principal foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado;

O modelo de Aprendizado Vivencial se baseia principalmente nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget que entendem ser o aprendizado um processo de tensão e conflito, decorrente da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos. Destaca-se como relevante o modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002), os processos de aprendizagem se expressam através de três níveis:

- Nível do indivíduo, em que o processo de aprendizagem encontra-se carregado de emoções positivas ou negativas;
- Nível do grupo, no qual a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo;
- Nível da organização, decorrente da institucionalização do compartilhamento, podendo se expressar sob forma de diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Nonaka e Takeuchi (1997) adotam uma percepção semelhante, referindo que a transferência de conhecimento evolui do nível individual, para grupal, organizacional e interorganizacional. Para estes autores, a evolução decorre da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, produzindo assim, a espiral do conhecimento.

Por outro lado, de acordo com Antonello (apud GUARAGNA, 2004), a aprendizagem organizacional não resulta apenas do somatório das aprendizagens individuais, sendo uma realização coletiva decorrente de cognições compartilhadas, levando as organizações a ajustarem suas rotinas de comportamento como resposta a problemas, conforme mencionam Argyris e Schön e Araújo.

### 2.3.1.1 Christopher Argyris e Donald Schön e os circuitos de aprendizagem

Chris Argyris e Donald Schön criaram o conceito de circuitos de aprendizagem, após pesquisas dos trabalhos de Freud e Jung. Neste, concluem que as pessoas guardam mapas

mentais de como planejar, implementar e analisar suas ações, no entanto, segundo os autores, poucos têm consciência disso e normalmente agem diferentemente do que pensam, assim cria-se uma lacuna entre o que as pessoas dizem e o que realmente fazem, dando origem aos conceitos de teoria esposada ou adotada (*espoused theory*) e teoria-em-uso (*theory-in-use*).

No entanto, se o resultado de uma ação decorre de uma estratégia intencional, então o que foi realizado é o que foi planejando, havendo assim uma convergência entre as duas teorias.

Em seus estudos, os autores procuraram desenvolver modelos que buscassem alinhar o “discurso” e a “prática”, ou seja, auxiliar as pessoas a agir com comportamentos alinhado aos seus mapas mentais, desta forma, idealizaram os conceitos de aprendizado de circuito simples e aprendizado de circuito duplo, conforme verifica-se na Figura 2.11.

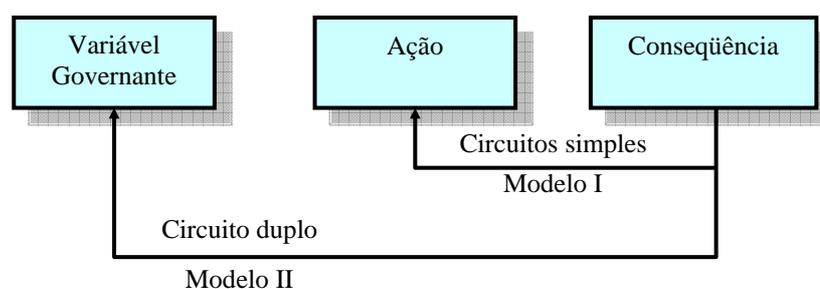


Figura 2.11 – Aprendizado de circuito simples e duplo.  
Fonte: Adaptado de Anderson, Liane (*apud* GUARAGNA, 2004, p. 43)

No aprendizado de circuito simples ou Modelo I, as mudanças decorrentes do aprendizado se limitam à correção na ação. Grube (2002) destaca que neste modelo, resolvem-se os problemas visíveis, no entanto, não se questiona do por que os problemas existem, atua-se no sintoma e não na causa. Para Argyris (*apud* GUARAGNA, 2004, p. 43), nossa sociedade se fundamenta nesse modelo, o que leva as pessoas a situações defensivas, pois, não se avalia o que levou de fato a ação, trazendo por resultado, a pouca possibilidade de crescimento.

No aprendizado de circuito duplo ou Modelo II, existe a reflexão e associação entre as ações e variáveis governantes, assim como as próprias ações. Segundo Grube (2002), para atuar no modelo de circuito duplo faz-se necessário quebrar paradigmas, alterar os pressupostos ou valores fundamentais que governam as ações, e desta forma, examinar os modelos mentais existentes na busca do por que houve o erro e corrigir o sistema.

Para Argyris (2001) organizações que têm praticado a Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) ou práticas de gestão segundo o MBWA (Managing by

Walking Around) procuram apenas por reforçar o aprendizado de circuito simples, não incentivando uma reflexão maior sobre os comportamentos e princípios que levaram a tais resultados.

De acordo com Morgan (2000, p. 108), a maioria das iniciativas que buscam a qualidade naufraga, pois, apesar de terem um compromisso com a melhoria, estão baseadas no modelo de aprendizado de circuito único. Entretanto, reconhece que a Gestão da Qualidade Total, o *Kaizen* e demais métodos de geração contínua de melhorias estão fundamentados nos princípios de busca do aprendizado de circuito duplo, para tanto, o autor afirma que, o aprendizado de circuito duplo requer uma cultura que encoraje as pessoas a assumir riscos e a promover mudanças, aceitando erros e incertezas, promovendo o diálogo e opiniões divergentes, criando experiências e testes para que se aprenda fazendo.

Para Argyris, as empresas que desejarem mudar do Modelo I de aprendizagem para o Modelo II devem seguir seis etapas (GRUBE, 2002):

- Diagnosticar o problema;
- Correlacionar o diagnóstico ao comportamento real dos participantes;
- Mostrar aos participantes como seu comportamento cria defesas organizacionais;
- Ajudá-los a mudar seu comportamento;
- Mudar a rotina defensiva que reforçava o comportamento antigo;
- Desenvolver novas normas e culturas organizacionais que reforcem o novo comportamento desejado.

Ainda para Antonello (apud GUARAGNA, 2004), existe um ciclo triplo de aprendizagem, a deuteroaprendizagem. Neste ciclo a aprendizagem torna-se, o próprio objeto de aprendizagem, ou seja, procura-se desenvolver o aprender a aprender. Assim, é avaliado a natureza do sistema de aprendizagem e os resultados dele obtidos, modificando ou desenvolvendo diferentes formas de aprender, colaborando para a melhoria de funcionamento dos ciclos anteriores.

### 2.3.1.2 David Kolb e a Aprendizagem Vivencial

David Kolb concebeu o modelo de Aprendizagem Vivencial com base nos estudos de psicologia social de Kurt Levin nos anos 40 e sua atuação em grupos de sensibilidade e ensino em laboratório, que enfatizavam o papel da experiência no processo de aprendizagem.

O modelo baseia-se num ciclo de quatro fases no qual a experiência concreta é a base para as observações e reflexões que, ao serem realizadas, levam à formação de conceitos e teorias. A partir destes conceitos são concebidas novas implicações para ação, levando a novas experiências concretas. Assim, o aprendizado compreende um processo cíclico envolvendo FAZER – REFLETIR – ANALISAR – DECIDIR, segundo mostra a Figura 2.12 (KOLB, 1997).

Nesse ciclo, para que o aprendizado ocorra são necessárias quatro diferentes habilidades:

- a) Vivenciar Experiências Concretas e novas experiências;
- b) Fazer Observação Reflexiva sobre estas experiências, observando-as sob novas perspectivas;
- c) Elaborar Conceituação Abstrata, integrando as observações em teorias;
- d) Fazer Experimentação Ativa, utilizando essas teorias na tomada de decisão e solução de problemas.

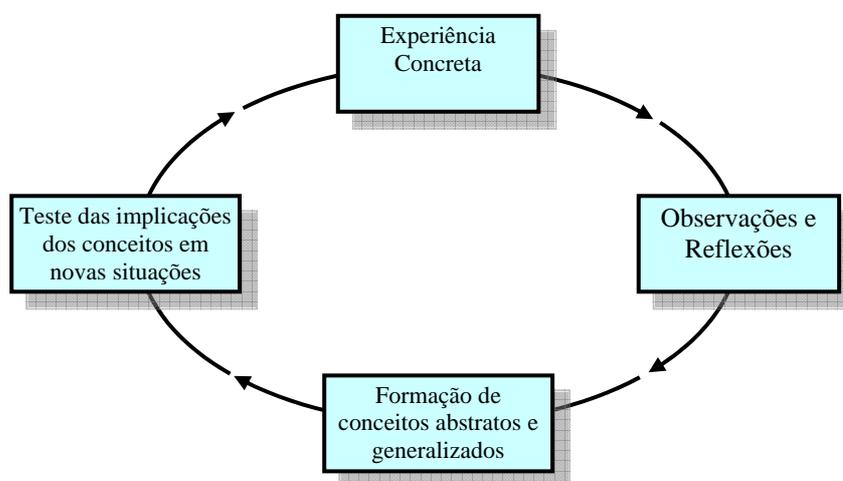


Figura 2.12 – Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb.  
Fonte: Kolb (1997).

Segundo esse autor, o processo de aprendizagem tem uma dimensão relativa à experiência concreta de eventos e a sua conceituação abstrata e, uma outra relativa à experimentação ativa *versus* a experimentação reflexiva. Com base nesses conceitos o autor criou, após experimentos, o *LSI (Learnig Style Inventory)* que decorre da combinação das habilidades já mencionadas, identificando que as pessoas tendem a apresentar estilos de aprendizagem predominantes. Estes estilos, no nível gerencial, estão normalmente correlacionados com a forma pela qual os gestores solucionam problemas e tomam decisões.

Para a melhoria do aprendizado, Kolb (1997) faz duas recomendações importantes:

- a) Que a aprendizagem seja um objetivo explícito a ser perseguida de forma consciente e deliberada na organização. Também propõe que haja tempo disponível em reuniões e eventos para rever e aprender sobre decisões importantes tomadas e que esteja presente um clima que estimule a exploração e questionamentos sobre o aprendizado no ambiente de negócio;
- b) Que existam todos os estilos de aprendizado na organização, visto que os sistemas mais eficazes são aqueles de maior diversidade de estilos, pois permitem que a organização atue com mais flexibilidade frente às mudanças.

O trabalho de Kolb torna-se importante para o modelo, por facilitar o entendimento do aprendizado como um processo cíclico que pode ter início em qualquer uma das quatro fases, dependendo do tipo de tema, *insight* ou momento. Permite também, pensar o aprendizado como sendo um ciclo que evolui em níveis a partir de um primeiro ciclo. Assim, por exemplo, novos testes, podem levar a novas experiências, novas reflexões, novos conceitos e a outras situações e assim por diante, reforçando o aprendizado.

### 2.3.1.3 Daniel Kim e a roda do aprendizado

O autor Daniel Kim (apud BOYETT, 1999, p. 98) entende o aprendizado como uma roda girando, onde metade do ciclo aprende-se o “como”, ou seja, testam-se os conceitos e observa-se o que de fato acontece. Na outra metade do ciclo, aprende-se o “porquê”, na medida em que se reflete sobre as observações e formam-se os conceitos (Figura 2.13). Na medida em se gira esta roda, os “comos” e os “porquês” ajudam a construir nossos modelos mentais, tais como imagens profundas do mundo e de como ele funciona.

Kim divide o processo de aprendizagem em dois níveis:

- a) Aprendizagem operacional, que consiste em adquirir e desenvolver habilidades físicas para produzir ações – *know-how* ou o “como”;
- b) Aprendizagem conceitual, que ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência – *know-why* ou o “porquê”.

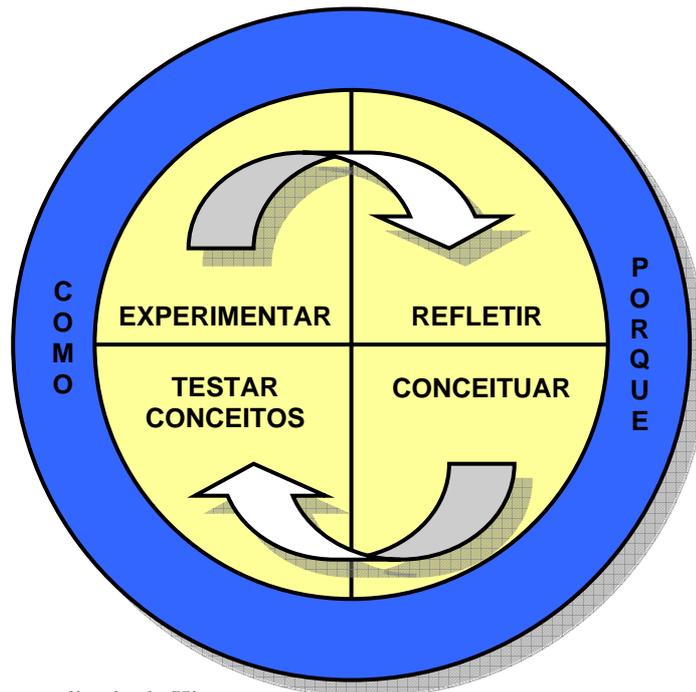


Figura 2.13 – A roda do aprendizado de Kim.  
Fonte: Boyett (1999).

Kim entende que este processo não pode ser dissociado dentro da organização, ou seja, que haja divisão de papéis entre aqueles que pensam, quadros diretivos/gerenciais, daqueles que agem, operacionais. Da mesma forma, menciona que em pequenas organizações, o aprendizado individual e o organizacional estão intimamente relacionados, visto a frequência da troca informações e idéias, entretanto, na medida em que as organizações crescem, fazem-se necessárias, para a manutenção deste conhecimento, comunidades de práticas, onde o ativo não registrado é desenvolvido e aperfeiçoado pelo intercâmbio social de modelos mentais dos indivíduos, levando ao aprendizado organizacional. Sem esses modelos mentais e as sutis interconexões desenvolvidas entre vários de seus membros, uma organização torna-se incapaz de aprender e agir.

### 2.3.2 Processo e Sistema de Aprendizado

Sobre outro ponto de vista, a pesquisa sobre aprendizagem organizacional, pode identificar a organização como um sistema de aprendizagem. Tal abordagem de sistema pode considerar tanto a empresa no seu âmbito interno como as suas relações externas, incluindo assim a aprendizagem interorganizacional.

Nessa perspectiva, para Senge (1990) e Nonaka (1997) a aprendizagem é a chave para responder às mudanças internas e externas ao ambiente empresarial, sendo um elemento fundamental à sobrevivência.

### 2.3.2.1 Peter Senge

Para Senge (1990), apenas um terço das organizações chegam a sua vida média, ou seja, cerca de 40 anos. Para este autor, as principais causas são: a forma como as mesmas estão estruturadas, sua definição de cargos e a maneira como todos na organização foram ensinados a raciocinar e interagir.

Senge entende que as organizações devam desenvolver cinco disciplinas, ou seja, um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas, para que ocorra um efetivo processo de inovação e aprendizagem:

- 1) *Domínio Pessoal*: tem o intuito de aprender a expandir as capacidades pessoais de maneira a obter resultados desejados e produzir um ambiente empresarial que estimule todos os colaboradores a alcançarem as metas estabelecidas;
- 2) *Modelos Mentais*: São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir, moldando atos e decisões;
- 3) *Visão Compartilhada*: pressupõe o estímulo e comprometimento do grupo em se tratando do futuro que se procura criar e estabelecer as diretrizes e princípios que permitirão que esse futuro seja alcançado;
- 4) *Aprendizagem em Equipe*: é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Procura configurar as aptidões coletivas ligadas ao pensamento e comunicação, de tal forma que, grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores que a soma de seus talentos individuais;
- 5) *O Pensamento Sistêmico*: Segundo Senge (2001), o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma pela qual, os indivíduos percebem o mundo e a si mesmos. Para o autor, uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade, e como podem modificá-la.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2002), o processo de aprendizagem definido por Senge pode ser visto como um ciclo contínuo, constituído de três elementos chaves: aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças (Figura 2.14).

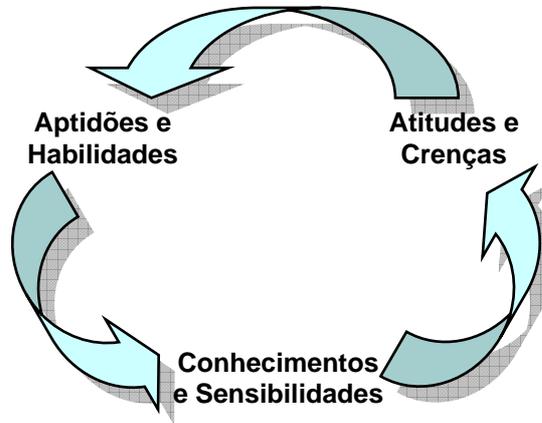


Figura 2.14 – Ciclo de aprendizagem proposto por Senge.  
Fonte: Senge (apud Fleury e Oliveira Jr, 2002, p. 136).

Com o desdobramento de aptidões e habilidades, as pessoas passam a ter uma nova compreensão da realidade e incorporam novos conhecimentos e sensibilidades, modificando seus modelos mentais. Crenças e atitudes poderão surgir desta interpretação da realidade, fortalecendo este mecanismo e estimulando o desenvolvimento contínuo das aptidões e habilidades, retro alimentando o sistema e o tornando um ciclo contínuo.

### 2.3.3 Cultura

Segundo O'Reilly e Chatman (apud GUARAGNA, 2004, p. 52), no arcabouço teórico a respeito da aprendizagem organizacional há também uma forte ênfase na perspectiva cultural da organização, dado que a cultura, por ser mecanismo de construção de significados – *sensemaking*, guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários,

Para Barlett e Ghoshal (1998), o maior obstáculo ao aprendizado organizacional encontra-se no desenvolvimento de uma cultura onde as pessoas troquem informações e experiências, que antes constituíam sua principal fonte de poder, aceitem responsabilidades sobre questões nas quais têm controle limitado e aceitem trabalhar em um ambiente em que os sistemas de mensuração não estejam claros. A criação dessa cultura requer um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os membros em torno de um compromisso

único. Sugerem que as empresas atuem segundo o modelo de rede integrada, sem divisões hierárquicas rígidas. Segundo Guaragna (2004), um autor de destaque referente à relação entre cultura e aprendizado é Edgar Schein.

### 2.3.3.1 Edgar Schein – aprendizado e cultura

Segundo Schein (1997), cultura organizacional é o produto de processos de aprendizagem coletiva, tornando-se um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram fixados pelos membros de um grupo, baseando-se nas experiências das pessoas, à medida que conduzem seu negócio com sucesso ao longo do tempo.

Para o autor, a contínua repetição da prática de encontrar uma resposta consensual e adequada ao padrão de um grupo de indivíduos e, ao passo que este grupo aceite essa solução, passando não só a adotá-la, mas como também a difundi-la para todos os demais como forma ideal para a resposta de tal situação em particular, criando-se assim, um conjunto de valores e crenças que se denomina cultura organizacional.

Schein (1997) procura explicar o processo de formação cultural de uma organização mediante o fluxo da Figura 2.15. Nele, valores levam ao comportamento, criando soluções ou resultados que produzem pressupostos subjacentes (como as coisas são realmente). Estes, ao serem interiorizados como verdades, saem do nível de consciência e se tornam soluções irrefutáveis. Na medida em que os valores são compartilhados pela maioria das pessoas na organização, estes definem e orientam o funcionamento da organização, constituindo-se em elementos integradores.

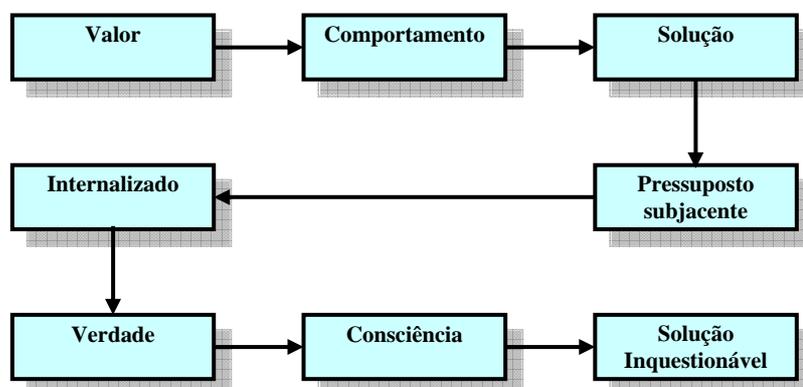


Figura 2.15 - Fluxograma do Modelo de Schein.  
Fonte: Schein (1997)

O autor identifica três diferentes níveis de cultura:

- 1) Artefatos e criações, relativos ao ambiente físico e social, em geral visíveis, mas não facilmente decifráveis;
- 2) Valores, em um nível mais elevado de consciência e
- 3) Pressupostos básicos, que são pré-concebidos, invisíveis e tidos como certos.

A resistência à mudança é uma resposta natural ao ataque agressivo contra determinados valores institucionalizados nas organizações e esta somente vem a ocorrer na medida em que as pessoas se conscientizam que suas pressuposições coletivas compartilhadas não mais se encaixam na realidade (SCHEIN, 1997).

Para o autor, organizações que sobreviveram a importantes transições apresentam um núcleo cultural orientado pelo compromisso com o aprendizado e com a mudança, com as pessoas e com todos os grupos de interesse na organização (apud MAZZUCO e ROCHA, 2001, p.18). Desta forma, uma cultura que vise o aprendizado deve equilibrar os interesses das partes interessadas, concentrando-se nas pessoas e não nos sistemas, sendo necessário fazer com que as pessoas acreditem na possibilidade de mudar o seu ambiente e disponibilizar tempo para o aprendizado (apud BOYETT e BOYETT, 1999, p. 134). Ou seja, oportunizar treinamento e prática, apoio e estímulo para superar o receio e a vergonha de errarem e meios que recompensem a inovação e a experimentação.

#### 2.3.4 Gerenciamento do Conhecimento

Para Fleury e Oliveira Jr. (2002), as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos que vão sendo incorporados na memória organizacional. Porém, para que a aprendizagem aconteça é necessário que, além das mudanças em processos, estruturas e comportamentos, ocorra a recuperação do conhecimento na organização. Para o autor, cabe a organização descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas.

### 2.3.4.1 Nonaka e Takeuchi e a Espiral do Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento da empresa é o produto das interações que acontecem no ambiente de negócios, progredindo através do processo de aprendizagem.

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para Nonaka e Takeuchi existem dois tipos de conhecimentos: o explícito e o tácito. Faz-se necessário diferenciar o conceito de conhecimento tácito, assim como o conceito de conhecimento explícito, assim tem-se que: o conhecimento explícito é formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado com outras pessoas e o conhecimento tácito, é pessoal, de difícil formalização e comunicação a outras pessoas. O conhecimento tácito, por estar nas mãos do indivíduo, representa um problema para a organização. Quando, entretanto, utilizado em benefício da empresa, representa também uma potencial fonte de vantagem competitiva, na medida em que torna o conhecimento difícil de ser imitado pelos concorrentes.

A criação do conhecimento organizacional, para NONAKA e TAKEUCHI (1997) é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Tomando como ponto de partida esta distinção, NONAKA (1991) indica quatro padrões de criação de conhecimento na organização, que interagem dinamicamente entre si: socialização, articulação, combinação e internalização, conforme se observa no Quadro 2.5.

De	Para	
	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Quadro 2.5 - Quatro modos de conversão do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A *socialização* ocorre quando um indivíduo compartilha com outro algum conhecimento tácito que possui, principalmente através da observação, da imitação e da

prática, ou seja, o principal meio para se adquirir conhecimento é através da experiência compartilhada, podendo ser adquirido sem o uso da linguagem.

A *externalização* ou *conhecimento conceitual* é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, permitindo, assim, sua disseminação para toda a organização. Como o conhecimento tácito inclui não só o *know-how*, mas também os modelos mentais e as crenças, o movimento de tácito para explícito é, na verdade, um processo de articulação da visão de mundo do indivíduo, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, entre outros.

A *combinação* ou *conhecimento sistêmico* resulta de um novo arranjo de partes de conhecimento já explicitadas, sem implicar, entretanto, o aumento da base de conhecimento da organização. O mecanismo de troca pode ocorrer por reuniões, conversas por telefone e sistemas de computadores, o que torna possível a reconfiguração da informação existente, levando a um novo conhecimento.

A *internalização* ou *conhecimento operacional* permite que um indivíduo alargue seus próprios conhecimentos tácitos, a partir do conhecimento que foi explicitado. Está intimamente relacionado ao aprender fazendo e tornam-se ativos valiosos na medida em que passam a se constituir *know-how* técnico compartilhado.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), para a espiral do conhecimento ser eficaz, faz-se necessário:

- Haver uma intenção organizacional a respeito, ou seja, uma ação estratégica;
- Maior autonomia às pessoas, ampliando a chance de introduzir oportunidades inesperadas;
- Existência de flutuação e caos criativo, estimulando a interação entre a organização e o ambiente externo; existência de redundâncias, ou superposição intencional de informações, atividades, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e percepções;
- Existência de variedade de requisitos, diversidade interna na organização para fazer frente à complexidade do ambiente.

Os autores enfatizam ainda que, o ponto mais crítico à estratégia de uma organização com relação à criação do conhecimento é a contextualização de uma visão estratégica adequada ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a forma de como executá-lo em um sistema gerencial. Desta forma, é fundamental o papel dos líderes no estabelecimento de um cenário adequado à criação do conhecimento e fornecer um ambiente de

relacionamentos compatível ao desenvolvimento de cada uma das quatro etapas da evolução da espiral do conhecimento.

### 2.3.5 Melhoria Contínua

Segundo Guaragna (2004), inúmeros autores associam o ciclo de Kolb ao *PDCA* de Deming e à própria aplicação da Gestão da Qualidade Total (GQT), que é considerada como um marco para uma organização de aprendizagem, havendo forte ligação entre ambos. Aprendizagem Organizacional é vista como um resultado planejado de GQT, podendo esta criar um ambiente para o aprendizado, além de orientar uma forma de melhoria dos processos, similar ao processo de aprendizagem.

#### 2.3.5.1 Deming – os princípios e o Ciclo *PDCA*

O sistema de Gerenciamento Total da Qualidade ou *Total Quality Management* (TQM) teve como principais gurus Juran, Deming e Ishikawa, tal movimento tem o intuito de satisfazer ou superar as expectativas dos clientes mediante a melhoria contínua dos processos.

Mota (2003), destaca o trabalho de Deming com o movimento da qualidade no Japão durante a década de 50, e mais tarde, após a segunda guerra mundial, seus esforços visando motivar os empresários dos EUA para mudanças gerenciais necessárias à recuperação da economia americana. Deming acreditava que todas as pessoas nas organizações deveriam estar comprometidas com a qualidade.

Sua obra é vasta, porém cabe destacar três pontos fundamentais ao sucesso desse modelo de gestão baseado na qualidade (MOTTA, 2003):

- 1 - Criação do conceito *de saber profundo visto como um sistema*, subdividido em quatro partes, cada uma inter-relacionada com as demais (DEMING, 1990):
  - Uma visão geral do que é um sistema que mostra a necessidade de interdependência entre as áreas para alcance dos objetivos do sistema;

- Elementos da Teoria da Variabilidade que permitem identificar variações e suas causas, distinguindo aquelas que requerem atenção daquelas que são variações normais;
  - Elementos da Teoria do Conhecimento que ajudam a entender o gerenciamento como sendo a capacidade de interpretar resultados e utilizá-los para previsões e projeções. Para Deming não há conhecimento sem teoria, sem um modelo mental que explique eventos passados e permita projetar eventos futuros, Assim, exemplos de experiências passadas não servem para melhorar o gerenciamento, a menos que sejam estudados com o apoio de uma teoria;
  - Elementos de Psicologia que ajudam a compreender as pessoas, suas motivações e diferenças, incluindo as formas de aprendizagem, as interações entre elas, entre um líder e seu pessoal e entre os sistemas de gerenciamento. Afirma Deming (1990, p. XXIII).
- 2 - Instituição dos *14 princípios à transformação*, servindo como diretrizes para o *TQM*. Para Motta (2003) os 14 pontos constituem o “evangelho” da qualidade, abordando questões essenciais da administração, tais como liderança, orientação para o cliente, treinamento, eliminação de barreiras e melhoria contínua de sistemas. Anderson e Schroeder (apud Motta, 2003, p.51) reforçam que os 14 pontos contemplam conceitos voltados à liderança visionária, cooperação interna e externa, aprendizagem, administração do processo, melhoria contínua, satisfação do empregado e do cliente.
- 3 - Criação do *Ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Action* o qual denominou de Ciclo de Shewhart, em homenagem ao pioneiro do controle estatístico da qualidade, Walter Shewhart.

Scholtes (1999), desta que o *PDCA*, também denominado *PDSA*, substituindo o *C* (*Control*) por *S* (*Study*), incentiva não apenas o monitoramento dos resultados alcançados como também o estudo e validação dos planos, de situações novas e a procura por novas lições para aprendizado.

#### 2.3.5.2 Garvin – aprender a agir e aprender a aprender

Para Garvin (2002), a aprendizagem organizacional consiste num conjunto de processos que podem ser planejados, desenvolvidos, conduzidos e gerenciados, o que não

significa que a mesma, é sempre obtida por meio de planejamento ou de análises sistemáticas. Assim, faz-se necessário que executivos compreendam que a aprendizagem é um processo organizacional e desta forma, deve ser elaborado e liderado por um proprietário, a exemplo dos demais processos de negócio.

Garvin (1993 apud GUARAGNA, 2004, p. 61) propõe cinco habilidades que as organizações devem desenvolver para administrar o processo de aprendizagem:

- a) Resolução sistemática de problemas, pelo o uso de método científico para diagnóstico de problemas, de dados como base para a tomada de decisão e o uso de ferramentas estatísticas;
- b) Experimentação, envolvendo pesquisa e testes sistemáticos de novos conhecimentos com base científica, criando oportunidades para relacionar o “como” aos “porquês”, entendendo as relações de causa e efeito, as exceções e as variáveis especiais;
- c) Avaliação de experiências passadas quer sejam de sucesso ou de falha, utilizadas para reflexão e lições. Menciona que as empresas devem ser capazes de reconhecer o valor de uma falha produtiva em contraste com o sucesso improdutivo, ou seja, utilizam a falha produtiva como *insight* para adicionar uma sabedoria. O sucesso improdutivo acontece quando as coisas vão bem e ninguém sabe o porquê;
- d) Aprender com as experiências realizadas por outros, olhando para o ambiente externo, executando *benchmarking*, conversando com clientes, buscando novos *insights*. Nesse aspecto, ressalta a necessidade de haver um ambiente receptivo a críticas e abertura dos gestores com posturas não-defensivas;
- e) Capacidade de transferir conhecimento, de forma rápida e eficiente por toda a organização, utilizando-se de mecanismos diversos, apropriados a cada nível. Ressalta a educação e o treinamento como elementos poderosos, mas desde que sejam de fato aplicados. Reforça pela necessidade de haver métricas/medições para mensurar a aprendizagem.

Para Garvin (2002), o incremento de qualidade na aprendizagem organizacional passa por uma nova tomada de consciência de líderes, a fim de garantir que suas organizações estejam objetivando os segmentos e as estratégias corretas para assim nutrir a aprendizagem de forma planejada, criando oportunidades, dando o tom para normas e comportamentos de engajamento, encorajando o questionamento, orientando o equilíbrio entre metas de desempenho e metas de aprendizagem; e gerentes, para assegurar a excelência das operações. Tal atitude torna-se mais significativa à medida que a organização envelhece, e assim tende a

substituir a flexibilidade por rigidez, com a perda da capacidade de enfrentar desafios de direções futuras.

### 2.3.6 Inovação

Lynn (1998) entende que o processo de inovação pode ser caracterizado de três maneiras diferentes. Uma inovação descontínua que envolve tanto o desenvolvimento e aplicação de uma tecnologia nova (para o produto e processo) quanto à entrada em novos mercados. Neste caso, as incertezas relacionadas ao Processo de Desenvolvimento de Produtos são grandes. No extremo oposto, encontra-se a inovação incremental, que consiste de pequenas modificações e melhorias na mesma tecnologia básica e visando um mercado já conhecido pela empresa. A terceira forma é a inovação evolucionária caracterizada por ter uma dimensão (mercado ou tecnologia) nova e outra conhecida.

De acordo com Sommerlatte e Jonash (2001), a inovação abrange todo o processo que começa com uma idéia e continua ao longo de todos os passos – do desenvolvimento inicial de um produto/serviço, sua inclusão no mercado e mudança da economia. Os mesmos autores destacam haver cinco áreas de atuação bem relacionadas, em organizações com estrutura de inovação mais avançadas e com alto desempenho: estratégia, processo, recursos, organização e aprendizado. Em tais organizações, o aprendizado de inovação é central, abrangente e distribuído por toda a empresa, em um ambiente que preze o conhecimento e as idéias como recursos de primeira qualidade e que os oriente e distribua de maneira eficaz entre todos os colaboradores da empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação é processo contínuo para as empresas japonesas, proporcionando aperfeiçoamento e melhorias sucessivas, sua razão reside na contínua ligação entre o ambiente externo e o interno, de modo que a mudança seja um acontecimento diário. Assim, para os autores:

O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo – de fora para dentro, e para fora novamente, sob forma de novos produtos, serviços ou sistemas – é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. É exatamente essa dupla atividade interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro destas empresas. A inovação contínua, por sua vez, leva a vantagens competitivas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997. p. 4).

No entanto, Hamel (1995) identifica três razões pelas quais as organizações são hostis à inovação, que se fundamentam nas seguintes crenças organizacionais:

- As organizações acreditam que variedade é ruim e preferem utilizar sempre padrões definidos. Na sua visão, a variedade estimula a inovação;
- As organizações acreditam que as mudanças começam pelo topo da hierarquia organizacional. Na sua experiência, a inovação pode vir pelo topo ou pela base;
- As organizações acreditam que há um tipo de modelo de negócio, no qual elas se ancoram. Isso as torna prisioneiras do modelo que criaram. É preciso estar aberto à redefinição do modelo de negócios sob pena de extinção.

Para Drucker (1990) a causa básica de quase todas as crises que abatem as organizações é a má avaliação de suas hipóteses, ou seja, as suas decisões a respeito do que fazer ou não, o que consideram como resultados significativos, como tratam seus mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamento, tecnologia e sua dinâmica de forças e fraquezas sobre as quais a organização foi construída.

O autor menciona que as organizações normalmente subestimam os problemas dessa natureza com soluções pontuais e recomenda que periodicamente seja testada a teoria do negócio, utilizando duas medidas preventivas:

- que, a cada três anos, a empresa questione cada produto, serviço ou política, canal de distribuição, quanto ao sentido de continuar o que é feito, avaliando assim as políticas e rotinas, refletindo sobre a sua teoria, testando as hipóteses e a validação;
- que a organização estude o que acontece fora da empresa, porque os primeiros sinais de mudança raramente aparecem dentro dela, ou em seus clientes mais próximos. Quase sempre os indícios surgem entre os não-clientes.

Por fim, afirma que a teoria de negócios torna-se obsoleta também quando a organização atinge seus objetivos originais. Atingi-los é motivo para reflexões, não para comemorações.

March e Levinthal (1999) identificam duas características do aprendizado que são importantes para a vantagem competitiva. A primeira é que o aprendizado normalmente eleva os desempenhos médios, decorrentes do treinamento e experiência adquiridos e compartilhados entre as pessoas. O segundo aspecto é que o aprendizado eleva a confiabilidade, posto que indivíduos mais bem treinados, normalmente, têm melhores condições de cumprir os padrões de trabalho, pouco se desviando dos já estabelecidos, reduzindo a variabilidade e os erros.

Apesar destas vantagens ressaltam a necessidade de prevenir a “miopia do aprendizado”, assim caracterizada:

- a) Tendência de ignorar o longo prazo. Isso requer comportamento organizacional mais relacionado a empreendedores internos e, via de regra, as organizações tendem a priorizar ganhos incrementais, adaptativos às competências existentes;
- b) Tendência de ignorar uma visão mais abrangente da situação, uma vez que o dia-a-dia privilegia o foco do aprendizado pela via da sobrevivência;
- c) Tendência de enxergar as falhas com superficialidade, uma vez que as organizações tendem a privilegiar as experiências realizadas com sucesso.

Verifica-se assim, uma estreita relação entre a inovação e o aprendizado, quer seja sob a forma de processos, produto ou de gestão. Tal conclusão é importante por que os Critérios de Excelência buscam relacionar a inovação e a melhoria contínua das práticas e processos de gestão ao aprendizado organizacional.

### 2.3.7 Aprendizado Situado e Informal

Guaragna (2004) destaca que a aprendizagem informal ocorre naturalmente como parte de trabalho diário em eventos programados ou no dia-a-dia, destacando-se aquela desenvolvida por Comunidades de Práticas.

Segundo Wenger e Snyder (2001), uma Comunidade de Prática consiste em um grupo de pessoas informalmente reunidas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Normalmente, essas comunidades são informais, definindo sua própria pauta e liderança, com participação auto-selecionada, ou seja, as pessoas percebem quando e se devem juntar-se àquela comunidade. Tais comunidades são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas empresariais, solucionar problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver habilidades e ajudar a recrutar talentos.

De acordo com Senge (1998), canais hierárquicos para a disseminação de inovações não são tão eficazes quanto às comunidades de práticas, dado que estas já existem por serem essenciais ao trabalho diário, veiculam informações que são dotadas de credibilidade e servem de apoio seguro para a experimentação de novas idéias. Entretanto, conforme Wenger e Snyder (2001), embora sejam auto-organizadas e, portanto, resistentes à supervisão e à

interferência, necessitam esforços gerenciais específicos para desenvolvê-las e integrá-las à organização.

Para Lave e Wenger (apud GUARAGNA, 2004), dada a natureza da Teoria da Aprendizagem Situada, que tem por base que o aprendizado ocorre em função da atividade, contexto, e cultura no qual se situa, correndo de maneira não-intencional, não-deliberada. Esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional – no café ou durante uma saída de carro, em uma reunião em torno de uma piscina ou durante um processo de produção no chão de fábrica.

É caracterizado por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos como: resolução de problemas formal e informal em grupos ou equipes; cometendo-se erros; refletindo-se na experiência e aplicando a aprendizagem em prática; confrontando os *gaps* entre visão organizacional e a realidade; lidando diretamente com conflito ou diferenças no local de trabalho; participando de tomada de decisão organizacional; preenchendo um vácuo de liderança; aprendendo habilidades técnicas no trabalho a partir de colegas.

### 2.3.8 Aprendizagem e Mudança

Swieringa e Wierdsma (1995 apud GUARAGNA, 2004, p. 69) definem a aprendizagem como uma mudança de comportamento nas organizações. Assim, entendem que toda mudança organizacional requer mudança de atitude das pessoas e que essa nova atitude é a própria essência da mudança.

Os autores atribuem como relevante o entendimento dos fatores que conduzem ao comportamento organizacional ou à forma de agir nas organizações, as quais denominam de: Instâncias Organizacionais. Assim, um processo de aprendizagem na organização deve transitar por três níveis relacionais:

- a) Regras: são as instruções explícitas ou implícitas que guiam as ações dos indivíduos (o que se deve e se pode fazer). As instruções explícitas podem ser sob forma de manuais, diagramas, métodos, descrições de trabalho, dentre outros;
- b) *Insights*: constituem o conhecimento existente (o que se sabe sobre o processo) que fundamenta as regras, tratam-se do conjunto de percepções, lógicas, argumentos, teorias que são capazes de explicar e entender as regras existentes;

- c) Princípios Básicos: são crenças e pressupostos que representam o que se deseja para a organização, ou seja, os desejos compartilhados do que se pretende ser.

Para Guaragna (2004), os princípios devem manter a coesão entre as regras e os *insights*. Os *insights*, por sua vez, permitem explicar e entender as regras existentes e desenvolver novas regras. As regras indicam como a organização deve comportar-se no sentido institucional. A forma dinâmica desses elementos orienta a conduta das pessoas da organização, gerando comportamento organizacional ou o que de fato é feito na organização.

Nesse modelo a aprendizagem corre mediante ciclos, como se verifica na Figura 2.16:

- Aprendizagem Coletiva em Ciclo de Melhoria, que provoca mudanças nas regras existentes apenas;
- Aprendizagem Coletiva em Dois Ciclos ou de Renovação, que provoca mudanças também nos *insights* subjacentes às regras, ou seja, se aprende ao nível dos *insights*.

Nesse nível a mudança tem maior profundidade e abrangência, alcançando um número maior de pessoas.

- Aprendizagem Coletiva em Três Ciclos ou de Desenvolvimento, que ocorre ao se colocar em discussão os princípios essenciais sobre os quais se fundamenta a empresa; a posição que a organização ocupa no ambiente externo, o tipo de empresa que se quer, a sua identidade atual.

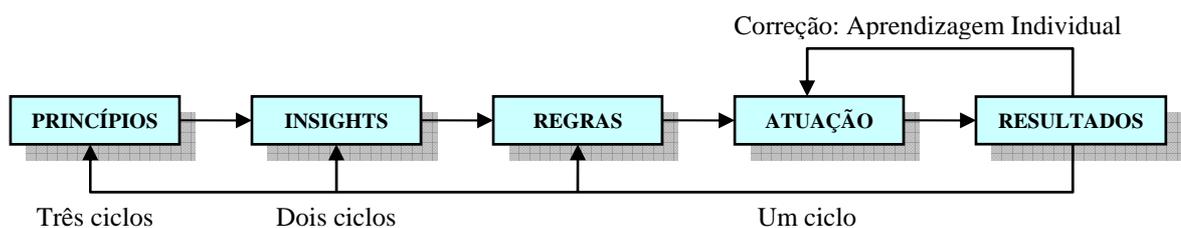


Figura 2.16 – Ciclos de Aprendizagem Organizacional ou Coletiva.  
Fonte: Swieringa e Wierdsma (1995 apud GUARAGNA, 2004, p. 71).

Esta evolução nos ciclos de aprendizado se torna mais difícil para as organizações a medida que aumenta o grau de complexidade segundo as instâncias de mudança a que se propõem – segundo os ciclos de aprendizagem e, também, requer de seus líderes abertura e exposição a questionamento do *status quo* que podem ter como consequência a necessidade de enfrentar mudanças nem sempre por eles desejadas, assim, faz-se necessário que o papel

do líder no sentido de influir de maneira pessoal e direta junto às pessoas para que aja aprendizado e este deve demonstrar, por suas atitudes pessoais a sua disposição de aprender.

### 2.3.9 Outras fontes de aprendizado

Nesta seção serão apresentados pelos menos três tipos de práticas de gestão que têm na sua concepção a inserção dos conceitos de aprendizado ou forte relação com eles, oportunizando aprendizagem. Desta forma, uma organização que pratica metodologias como as aqui estão descritas, estará possivelmente praticando aprendizado.

#### 2.3.9.1 Aprendizado via competências organizacionais

Esses autores compreendem competências essenciais como à aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada à como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias. Essas competências devem ser difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, sendo dependentes da capacidade de aprendizagem continuada da organização em prosseguir construindo novos alicerces de diferenciação.

Inúmeros autores relacionam o aprendizado com competências, dentre eles:

- Rumelt (apud OLIVEIRA JR., 2001, p. 127) ressalta que as competências essenciais são reforçadas pela aprendizagem ao fazer. Segundo esse autor, as que os competidores não possuem;
- Competências são adquiridas e aperfeiçoadas no dia-a-dia pelo esforço gerencial e operacional, tornando-se mais distintivas à medida que são mais praticadas e desenvolvidas;
- Goddard (apud Ruas, 2001 p. 5) ao mencionar as propriedades das competências essenciais, destaca que essas são constituídas de conhecimentos tácitos ou experienciais internalizados no *modus operandis* da organização, expressa no comportamento do dia-a-dia de qualquer pessoa na organização. Característica essa que os competidores não possuem;

- Ruas (apud GUARAGNA, 2004, p. 76) identifica várias relações interessantes entre a aprendizagem organizacional e os processos de desenvolvimento de competências:
  - O desenvolvimento de competências implica mudanças na maneira de agir. E mudanças na maneira de agir implicam, em geral, a internalização de novos conceitos e métodos, o que representa um autêntico processo de aprendizagem;
  - O aprendizado coletivo é a principal perspectiva de desenvolvimento de competências organizacionais e funcionais, uma vez que o aprendizado individual é uma condição necessária, mas não suficiente segundo, Swieringa e Wierdsma;
  - Ressalta também que a aprendizagem ocorre a partir da ação, da experiência, oportunizando a articulação da aprendizagem com o ambiente de trabalho, campo onde ocorre a aplicação das competências gerenciais;
  - Menciona que o método de Kolb – ciclo de Aprendizagem Vivencial – evidencia a articulação entre formação e desenvolvimento de competências com o aprendizado pela ação decorrente;
  - Ressalta que as cinco disciplinas de aprendizagem de Senge estão direta ou indiretamente presentes em qualquer processo de desenvolvimento de competências, quer sejam coletivas ou individuais;
  - Por fim, lembra que Nonaka e Takeuchi enfatizam que o aprendizado se expressa na relação entre as articulações do conhecimento tácito e explícito, segundo a espiral do conhecimento e sua evolução na organização.

Segundo Leonard-Barton (apud OLIVEIRA Jr., 2001, p. 127), as competências são dinâmicas, devendo ser renovadas e atualizadas segundo as mudanças do ambiente empresarial, caso contrário, levam a “rigidez essencial”, ou seja, dificuldade que as empresas e pessoas têm em mudar, principalmente nas ações e nos comportamentos que resultaram em sucesso do negócio.

Para Hitt, Keats e De Marie (apud OLIVEIRA Jr. 2001, p. 128) outro aspecto que pode contribuir para a renovação das competências essenciais é a exposição da organização a diversos ambientes, enfrentando diferentes ameaças e oportunidades. Ao encontro disto, Hamel, Child e Faulkert (apud OLIVEIRA JR., 2001, p.128) entendem que as empresas multinacionais e aquelas que têm parcerias com fornecedores possuem melhores oportunidades de aprender, dada a diversidade de ambientes em que atuam.

### 2.3.9.2 Aprendizado via *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que objetiva traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho que dê suporte para um sistema de avaliação e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24). Observa-se, a existência de três expressões fundamentais, que merecem melhor detalhamento, sem perda da noção do topo, a saber: (a) traduzir a visão e a estratégia – consiste num processo de desmembramento, de decodificação de tais variáveis em todos os níveis da organização; (b) conjunto coerente de medidas de desempenho – refere-se à definição de indicadores, através dos qual a visão e a estratégia possam ser medidas; (c) gestão estratégica – representa a existência de objetivos claros a serem atingidos pela organização, em decorrência de um processo de escolha.

Segundo os autores (ibid., p. 8-20), o processo se propõe a transformar a estratégia empresarial em objetivos operacionais, orientando comportamentos e ações das pessoas em todos os níveis. Para sua implementação, faz-se necessária à evolução de cinco princípios que, resumidamente são os seguintes:

- Princípio 1: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais, facilitando o seu entendimento;
- Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e do comprometimento de todos;
- Princípio 4: Transformar a estratégia em tarefa de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;
- Princípio 5: Converter a estratégia em processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.

Kaplan e Norton (2001, p. 329) vêem o aprendizado como resultante do entendimento da interação entre a estratégia e as táticas.

O aprendizado não é um *Big Bang*, não se trata de uma grande explosão repentina. É algo que ocorre de centenas de maneiras, em centenas de lugares, em toda a organização. O aprendizado em si e o objeto do aprendizado são operacionais ou táticos. Já o agregado do aprendizado é estratégico... O aprendizado resultante se transforma em ativo estratégico por estar inserido nas conexões que impulsionam os objetivos estratégicos.

Verifica-se que o aprendizado organizacional é estimulado em, pelo menos, quatro diferentes oportunidades na metodologia de BSC (GUARAGNA, 2004):

- Primeiro é quando da formulação do mapa estratégico no qual é preciso balancear as estratégias de forma a obter os resultados desejados para cada uma das perspectivas. O aprendizado se manifesta no entendimento das relações de causa e efeito entre os indicadores que compõem as diversas perspectivas;
- O segundo momento é quando da definição da própria perspectiva de aprendizado e crescimento, por proporcionar a identificação de ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais, constituindo-se no fundamento de toda a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001). Essa perspectiva envolve três principais categorias:
  - Competências estratégicas, também denominadas Capital Humano;
  - Tecnologias ou capacidades, também denominadas Capital Informacional;
  - Clima para ação ou comportamento organizacional – são mudanças culturais, também denominadas Capital Organizacional.
- O terceiro momento é quando da implementação das iniciativas ou dos projetos, ocasião em que as pessoas são envolvidas e solicitadas a darem a sua contribuição, normalmente criando um ambiente sob forma de times ou grupos interfuncionais com elevada troca de informações e conhecimento a respeito do assunto em desenvolvimento.
- O quarto momento de aprendizado manifesta-se quando da conversão da estratégia em processo contínuo. Uma vez definida a estratégia e os alinhamentos, é necessário monitorar o desempenho e principalmente se as estratégias continuam válidas. É preciso que os gestores e líderes se envolvam num processo de aprendizado contínuo de duplo *loop* – Princípio 5 – concebido segundo os conceitos de Chris Argyris no qual a avaliação das estratégias é o foco, em contrapartida ao desempenho – *loop* simples (KAPLAN e NORTON, 2001). O aprendizado estratégico objetiva que periodicamente sejam avaliadas as “variáveis governantes”, no caso as estratégias, e a sua pertinência à luz das mudanças no ambiente de negócio da organização (ver Figura 2.11).

Para os autores, a utilização do BSC dá início a um processo amplo de aprendizagem, na medida em que se faz necessário verificar se as hipóteses que deram origem às estratégias continuam adequadas, se as relações de causa e efeitos definidos no mapa estratégico se confirmam, além de solucionar problemas em grupo e efetuar avaliação de desempenho, identificando as causas dos desvios. O *feedback* estratégico encoraja o aprendizado de duplo

*loop* na medida em que valida ou aprimora as hipóteses na qual a estratégia foi concebida, avalia as mudanças no ambiente e identifica estratégias emergentes, mantendo atualizado o plano estratégico.

Para finalizar esta seção, verificou-se que os Critérios de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade contemplam de forma bastante abrangente os diversos aspectos da aprendizagem organizacional. Desta forma, conclui-se que as organizações vencedoras do Premio Qualidade RS possuem um bom potencial para apresentar práticas de aprendizagem sob os diversos aspectos abordados pelos Critérios.

Com relação aos referenciais teóricos (bibliográficos) pesquisados, identifica-se que a literatura tem abordado os aspectos de aprendizagem sob diferentes enfoques. Observou-se que as abordagens dos diversos autores têm muitas complementaridades entre si, o que leva a crer que o aprendizado organizacional pode se manifestar de diversas formas nas organizações, existindo fatores culturais, de liderança, de estrutura e organização que o influenciam, entre outros (Guaragna, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para orientar a realização desta pesquisa. Esse conjunto de procedimentos é denominado de delineamento da pesquisa.

Para Yin, (2002), o objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, à pergunta de pesquisa delineada.

Neste estudo, o delineamento da pesquisa tem seu início com a apresentação do método de pesquisa e com os requisitos de seleção da abordagem de pesquisa. Na seqüência, discorre-se sobre os métodos de coleta, análise dos dados e limitações da pesquisa.

#### **3.1 Método da pesquisa**

Snow e Thomas (1994) indicam que toda pesquisa científica precisa clarificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos: a) o estágio de desenvolvimento teórico cujos focos estão na construção de teorias ou na testagem dessas e; b) o propósito da teoria seja descritiva, explicativa ou preditiva.

Com relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, cuja contribuição teórica está focada na compreensão do fenômeno sob investigação por meio da identificação de conceitos e construtos (DUBIM, 1978).

O processo descritivo ocupa uma posição de destaque na criação de teorias, na medida em que identifica suas proposições básicas: seus construtos e variáveis (SNOW e THOMAS, 1994). Para o alcance dos propósitos desta pesquisa, o seu delineamento é predominantemente qualitativo.

A pesquisa qualitativa é indicada quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos observados e quando o objeto de estudo diz respeito a um fenômeno contemporâneo que ocorre em um contexto real (YIN, 2002). A pesquisa qualitativa tem como objetivo

auxiliar o pesquisador a compreender e explicar o significado de um fenômeno social, e não a frequência deste (VAN MAANEN, 1983; MERRIAM, 1998).

Merriam (1998) destaca as seguintes características principais da pesquisa qualitativa:

- envolve a compreensão de um evento em seu ambiente natural;
- envolve trabalho de campo; e
- resulta em um produto descritivo.

Creswell (1994) indica que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando inexistente um sólido corpo teórico sobre o fenômeno sob investigação e quando variáveis contextuais são consideradas importantes no problema.

### 3.2 Seleção da abordagem de pesquisa

O método qualitativo de análise é composto de quatro tradições de pesquisa: as etnografias, os estudos fenomenológicos, as *ground theories*, e os estudos de caso (CRESWELL, 1994). O estudo de caso foi escolhido para pautar esta pesquisa na medida em que é considerado o mais adequado, quando o objetivo é o de compreender processos (MERRIAM, 1998). Com relação a esse aspecto, Yin (2002, p. 21) sugere que os estudos de caso são os mais indicados quando o objetivo da pesquisa é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Sendo este múltiplo, por tratar-se da verificação do “fenômeno” (aprendizado) e suas características em mais de uma organização.

Com relação à seleção do local da pesquisa, Merriam (1988) indica que a escolha do local de estudo seja pautada pelo método de amostragem não probabilístico, e “proposital”. Na medida em que o pesquisador objetiva desenvolver *insights* e compreender o fenômeno sob investigação, o local de estudo escolhido deverá ser aquele com o qual o pesquisador tenha a possibilidade de obter mais informações e apreender mais elementos para análise.

Merriam (1998) indica que a unidade de análise pode ser: o indivíduo, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade.

A unidade de análise considerada para o presente estudo foi extraída do universo de empresas ganhadoras do Prêmio Qualidade RS, concedido pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Esse universo foi escolhido devido às características dos

elementos utilizados para a concessão desse prêmio, conforme já descrito no capítulo de embasamento teórico.

Utilizaram-se os seguintes critérios para a definição da amostra:

- Acessibilidade à pelo menos duas organizações reconhecidas com Troféu Ouro pelo Prêmio Qualidade RS, a fim de permitir comparações;
- Disponibilidade de entrevistas pessoais com os gestores dos sistemas da qualidade dessas organizações;
- Disponibilidade de acesso aos Relatórios de Gestão (RG) das organizações;
- Compatibilidade com o tempo disponível para realizar o estudo e apresentar os resultados.

Com base nos critérios descritos, a amostra para a pesquisa foi tomada pelas seguintes empresas: Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI e Medianeira Transporte Ltda.

A pesquisa foi realizada com os coordenadores do Sistema de Gestão das empresas, compreendendo as seguintes características:

- Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI – entrevistado A: profissional graduado em Administração, especialista em Marketing e atualmente cursando Especialização em Gestão da Comunicação, possui onze anos de empresa, desempenha o papel de Representante da Direção e coordenador do Escritório da Qualidade, é professor dos cursos técnicos oferecidos pela organização.

- MTU – Medianeira Transporte Ltda. – entrevistado B: profissional com curso superior incompleto em Administração, possui sete anos de empresa, ocupa o cargo de Gerente Administrativo e Financeiro e atua como coordenador do Comitê da Qualidade. Entrevistado C: profissional formado em Administração de Empresas possui cinco anos de casa, responsável pela Gerência Operacional da organização. Neste caso, ambos os entrevistados foram abordados simultaneamente.

### **3.3 Coleta e análise dos dados**

Com relação à coleta de dados Yin, (2002) menciona que o estudo de caso não requer necessariamente um único tipo, podendo-se utilizar evidências qualitativas e quantitativas. Neste estudo, optou-se pelo uso de informações qualitativas.

Informações qualitativas serão obtidas por entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores do sistema de qualidade dessas organizações, gravadas em meio digital, procedendo-se posteriormente à transcrição e análise de conteúdo a respeito. Entrevistas semi-estruturadas têm o objetivo de obter descrições e interpretações dos fenômenos sob investigação (KVALE, 1996).

As entrevistas duraram em média 120 minutos por empresa e foram realizadas no mês de novembro de 2007. O Anexo 1 contém os itens e questões que serviram como base para a entrevista. O conteúdo das questões foi construído segundo o modelo para avaliação do aprendizado organizacional desenvolvido por Guaragna (2004), descrito na Figura 2.10 e nos referenciais bibliográficos presentes no Quadro 2.4, de forma a buscar nos entrevistados uma percepção ampla do aprendizado nas suas organizações.

Para Roesch (*apud* PORTO, 2001, p. 78), o objetivo dessas entrevistas, denominado de profundidade, é buscar a compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões formuladas pelo entrevistador para contextos ainda não estruturados. A autora recomenda que as entrevistas possuam uma estrutura para prevenir o acúmulo de informações dadas pelo entrevistado e, assim, dificultar o trabalho posterior de análise.

### **3.4 Limitações do método**

É necessário ressaltar que o estudo de caso tem forte base em respostas colhidas, por meio de entrevista guiada, a cada participante das organizações envolvidas, desta forma, ficando sujeito a aspectos subjetivos.

Salienta-se que, embora os entrevistados sejam pessoas com conhecimento na área para tratar do assunto, utilizaram-se também as informações contidas nos Relatórios de Gestão enviados pelas organizações ao Programa Gaúcho da Qualidade, a fim de embasar e agregar maior consistência às respostas dos mesmos e, desta forma, minimizar tais aspectos.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Para se iniciar o processo de verificação da Aprendizagem Organizacional segundo o modelo proposto por Guaragna (2004), fez-se a investigação em duas organizações reconhecidas com o troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS, edição de 2006. Nesse contexto, esse capítulo apresenta os resultados alcançados pela pesquisa, conforme o exposto no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

### **4.1 Centro Tecnológico de Mecatrônica – SENAI**

#### **4.1.1 A Empresa**

O SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma instituição de Ensino Profissionalizante e de prestação de Serviços Técnicos e Tecnológicos, administrada pela CNI – Confederação Nacional da Indústria. O SENAI foi criado pelo Decreto Lei 4.048, de 22 de janeiro de 1942, sendo uma entidade de direito privado sem fins lucrativos. Está ligado ao conjunto de Federações de Indústrias dos diversos Estados, sendo que, em cada Estado o SENAI tem seus Departamentos Regionais, os quais estão vinculados ao Departamento Nacional, com sede em Brasília - DN. O SENAI RS é vinculado ao Sistema FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Distribui suas Unidades nos diversos municípios do Estado, considerando as atividades econômicas das regiões e a demanda das indústrias por profissionais qualificados. Sua atual estrutura no Rio Grande do Sul é de 60 Unidades Operacionais Fixas, dentre as quais o Centro Tecnológico de Mecatrônica na cidade de Caxias do Sul – RS.

O funcionamento do SENAI é diferenciado em relação às outras instituições de ensino, pois se trata de uma organização privada, sem fins lucrativos. Sua receita bruta é composta pela receita de serviços das Unidades Operacionais, obtida com a comercialização dos seus produtos, e pela receita da contribuição compulsória, proveniente do recolhimento

feito pelas indústrias (Decreto Lei 4.048). Por isso, presta contas ao TCU - Tribunal de Contas da União.

A Unidade Operacional do CT Mecatrônica foi inaugurada em 1992 para apoiar o desenvolvimento do parque industrial do município de Caxias do Sul e região da serra gaúcha, carente em recursos humanos e tecnológicos na área da Automação Industrial, atuando, portanto, no segmento de “Serviços”.

A Unidade de Caxias do Sul, alinhada às diretrizes definidas no Planejamento Estratégico do SENAI RS e do Sistema de Medição do Desempenho *Balanced Scorecard* (BSC), busca sua auto-sustentabilidade financeira, sendo, segundo o Relatório de Gestão da organização, o Centro Tecnológico do SENAI RS que apresenta o melhor índice de auto-suficiência financeira.

#### 4.1.2 Histórico da evolução na busca da excelência

Abaixo, o Quadro 4.1 apresenta os fatos mais relevantes na jornada do Centro Tecnológico de Mecatrônica – SENAI, em busca da excelência de desempenho e competitividade.

Período	Descrição
1997	Criação do comitê da qualidade da unidade – Denominado Grupo Gestor da Qualidade. Iniciam as reuniões semanais na qual participam componentes de todas as áreas da unidade, culminando com o processo de gestão participativa orientado pelos valores da instituição.
	Unidade recebe a primeira avaliação do PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – Nível I.
1998	Unidade participa de um sistema de avaliação desenvolvido pelo SENAI Departamento Nacional, alinhado aos critérios do PNQ. Este sistema de avaliação atribuiu o título de “Centro Nacional de Tecnologia” – CENATEC para os Centros Tecnológicos que alcançavam uma pontuação mínima determinada. Iniciava-se assim, o processo de elaboração de procedimentos internos e rotinas para a sistematização das atividades. Em novembro o CT Mecatrônica obteve a titulação de CENATEC Bronze.
	Dada a expressiva experiência adquirida no processo CENATEC, o CT Mecatrônica avança para o Nível II no PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Recebe a visita de avaliadores externos obtendo 384 pontos o que representa 77% da totalidade da pontuação do programa (500). Passa a receber avaliações externas anuais.
1999	Unidade se alia no processo de certificação da ISO 9001:1994, promovido pelo SENAI RS, juntamente com outras 10 unidades do Rio grande do Sul. Obtém a certificação, recomendada pela DNV <sup>1</sup> , nos processos de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

<sup>1</sup> Det Norske Veritas (DNV): fundação internacional independente que presta serviços de certificação e treinamento.

Período	Descrição
2000	Em novembro de 2000, nova visita de examinadores do SENAI Departamento Nacional, auditam a unidade, com requisitos mais abrangentes. Mantém-se a titulação CENATEC Bronze.
	Participa do Prêmio Qualidade - RS promovido pelo PGQP, cuja premiação obtida destaca a Unidade como instituição de ensino referencial em gestão pela qualidade no município de Caxias do Sul.
	É a primeira unidade do SENAI RS a elaborar seu Plano de Marketing. Identifica o mercado concorrente e os diferenciais perante aos mesmos. Inicia um processo de divulgação diferenciado, focado no seu maior público alvo – comunidade e empresas. Vê assim, intensificar-se a procura pelos cursos técnicos.
2001	SENAI RS altera a periodicidade (de anual para bienal) da pesquisa “Satisfação de Colaboradores”. Visto que em decorrência desta alteração, em 2001, não houve pesquisa interna do clima organizacional do CT Mecatrônica, a direção opta em participar do Prêmio – Organização Destaque em Recursos Humanos, promovido pela ARH Serrana, cuja metodologia abrange pesquisa de clima organizacional nas organizações participantes. Assim, tem-se uma medição do clima organizacional anual, bem como é possibilitada a comparação com o mercado externo.
2002	Participa do processo de transição para a norma ISO 9001 versão 2000. Designa um representante interno para compor o grupo ISO e reestrutura sua gestão adequando-a aos novos requisitos da norma. É recomendada pela BVQI <sup>2</sup> a certificação da norma ISO 9001:2000 nos processos de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.
	Nova participação no Prêmio Qualidade RS, promovido pelo PGQP, que destaca o CT Mecatrônica com o Troféu Prata – Nível II
2003	Obtém o Prêmio Destaque em Recursos Humanos – Categoria Organizacional em função dos resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional, aplicada a todos os colaboradores pela ARH Serrana – organização promotora do prêmio.
	No processo de certificação corporativa de todas as Unidades do SENAI RS à norma ISO 9001:2000, o CT Mecatrônica esteve entre as unidades escolhidas para receber a auditoria externa da BVQI, destacando-se com “zero” em não conformidades.
2005	Tendência positiva dos resultados de 2004 destaca o CT Mecatrônica frente às Unidades Operacionais do SENAI RS. Torna-se referência interna em gestão e tecnologia. A unidade é convidada pela Direção Regional do SENAI RS a apresentar Relatório de Gestão/Candidatura ao PNQ 2005.
	Entrega o Relatório de Gestão ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). É classificado para a 2ª etapa. Obtém uma pontuação na faixa de 417 a 450 pontos.
	Obtém o Prêmio Destaque em Recursos Humanos/2005 – Categoria Organizacional
2006	Conquista do Prêmio Qualidade RS – Categoria Ouro
	Obtém o Prêmio Destaque em Recursos Humanos/2006 – Categoria Organizacional
	Amplia o escopo de Serviços na norma ISO 9001 com a certificação de um terceiro processo desenvolvido a partir de 2007 - “Certificação de Processos de Soldagem e Soldadores”

Quadro 4.1 – Histórico da evolução da gestão pela qualidade do CT Mecatrônica.

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Conforme o Quadro 4.1, verifica-se que o CT Mecatrônica apresenta um histórico marcado pela busca da excelência em sua gestão, desde 1997, quando assumiu a atual direção, até os dias de hoje.

<sup>2</sup> Bureau Veritas Certification (BVQI) é um grupo internacional dedicado a realização de serviços de avaliação de conformidade, nas áreas de Qualidade, Segurança e Saúde Ocupacional, Meio Ambiente e Responsabilidade Social.

### 4.1.3 Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado

#### 4.1.3.1 Importância do aprendizado para o negócio e intenção estratégica

Para o Entrevistado A, o aprendizado está intrinsecamente ligado à necessidade de atender e manter-se atuante frente às exigências de seus clientes e da sociedade, tendo em vista que o Centro de Tecnologia Senai Mecatrônica caracteriza-se por ser uma organização com atuação voltada para a educação, visando à formação, aperfeiçoamento e qualificação profissional, através da realização de cursos de habilitação em nível técnico e nível básico à comunidade em geral, como também, ofertando cursos *in Company* atendendo a demanda de empresas da região em que atua.

Conforme relatou o Entrevistado A, com a finalidade da busca pela excelência em seus serviços, foi criado em 1997 o comitê da qualidade do CT Mecatrônica, também denominado Grupo Gestor da Qualidade, concomitantemente, a organização engajou-se no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), ano em que promovia a segunda edição do Prêmio Qualidade RS.

A adoção de práticas que foquem o aprendizado começa a receber maior atenção quando o PGQP passa a avaliá-las em seu conteúdo, no entanto, para o Entrevistado A, o aprendizado já era praticado anteriormente, sem que este fosse formalizado e expresso como requeria o Programa, desta forma, comprometido com os requisitos do PGQP, o CT Mecatrônica promove ações de melhoria e inovação em suas práticas de gestão, de maneira que, desenvolve suas práticas de aprendizado organizacional de forma implícita ao seu planejamento estratégico, já que estes se encontram subentendidos nas deliberações da Confederação Nacional da Indústria.

Destaca o Entrevistado A que, através das avaliações decorrentes de prêmios e certificações, tais como o Prêmio Qualidade RS e ISO 9001:2000, o CT Mecatrônica procura re-alimentar seu sistema de gestão e assim promover melhorias que venham a aperfeiçoar os métodos de trabalho. Tais melhorias são implantadas em primeiro plano, visando à satisfação de seus clientes e colaboradores e, por conseguinte, atender aos critérios ou requisitos dos programas e certificações que a organização venha a participar.

O SENAI é uma instituição que segue diretrizes da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a definição da sua atuação está contida nessas diretrizes. No ano de 2006 a

CNI elaborou e publicou o seu novo Plano Estratégico 2006 – 2010 e, nele estão redefinidos os “Públicos do Sistema Indústria” e os “Tipos de Atuação Recomendados para as Ações do Sistema Indústria”. O Departamento Regional do SENAI do RS repassa estas diretrizes para suas Unidades Operacionais, que por sua vez alinham-se as mesmas.

Assim, o CT Mecatrônica identifica de forma regional as características do setor de atuação no momento da elaboração do seu Plano de Ação anual, utilizando como *input* à análise do ambiente interno e externo e as informações colhidas ao longo do ano, através das reuniões do Conselho Consultivo; de representantes das indústrias locais, que manifestam suas necessidades e expectativas de capacitação e tecnologia, permitindo a análise e um efetivo atendimento por meio da ação do Agente de Relações com o Mercado e Técnicos da Unidade.

#### 4.1.3.2 Relação do aprendizado com os objetivos da organização

A elaboração do Planejamento Estratégico do SENAI RS conta com a participação do corpo diretivo e gerencial do Departamento Regional e representante de diretores das Unidades Operacionais. A aprovação do Plano Estratégico ocorre em reunião do Conselho Regional do SENAI RS, presidido pelo presidente da FIERGS e formado por representantes das empresas (clientes); comunidade e instituições públicas.

À luz do Plano Estratégico é elaborado o Sistema de Medição do Desempenho SENAI RS, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que tem como objetivo avaliar e quantificar o desempenho do SENAI RS em relação aos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão organizacional. Este processo está sob a responsabilidade da ASPLAN<sup>3</sup> e conta com a participação do corpo diretivo e gerencial da sede do Departamento Regional e diretores das Unidades Operacionais.

O acompanhamento dos resultados dos indicadores do Sistema de Medição do Desempenho é feito trimestralmente, pela diretoria regional com apoio da ASPLAN, para verificar se os resultados estão correspondendo ao esperado, de forma a possibilitar, se necessário, eventuais correções de rumo e re-planejamento. Estes resultados são apresentados trimestralmente ao Conselho Regional do SENAI RS.

---

<sup>3</sup> ASPLAN – Empresa que presta serviços de consultoria nos segmentos contábeis, fiscal, financeiro, terceiro setor, ONG’s, entre outros.

O Entrevistado A destacou que o Aprendizado Organizacional tem forte relação com o Planejamento Estratégico do CT Mecatrônica, estando implícito a ele. Segundo o exposto na entrevista, o Departamento Regional, responsável pela formulação dos objetivos e metas, não está engajado no Sistema de Avaliação do PGQP e desta forma, formula objetivos abrangentes as diferentes áreas do Sistema SENAI, sendo estes adequados à política de cada unidade.

#### 4.1.3.3 Papel das lideranças no aprendizado

Para o Entrevistado A, o processo de elaboração dos objetivos da organização inicia-se a partir do processo de análise do ambiente interno e externo realizado, desde 1994, pelo Departamento Regional do SENAI RS na revisão do Planejamento Estratégico e, em um segundo momento, pelo CT Mecatrônica na elaboração do Plano de Ação anual.

No Departamento Regional do SENAI RS a definição de oportunidades e ameaças é realizada com periodicidade trienal, com a participação de colaboradores (infra-estrutura) do SENAI RS e demais integrantes indicados pela ASPLAN. Nela, é feita uma reflexão sobre a missão do SENAI RS e analisado o ambiente externo no qual a instituição está inserida, visando à antecipação de futuros cenários do ambiente de atuação. Nesta etapa participam o corpo diretivo e gerencial do SENAI RS e diretores das unidades operacionais. A Direção do CT Mecatrônica evidencia sua participação por meio da seleção das ameaças e oportunidades relativas ao mercado de atuação.

No CT Mecatrônica, as oportunidades e ameaças são identificadas pelo Grupo Gestor do Centro tendo como base o Planejamento Estratégico do SENAI-RS e as características peculiares do setor de atuação. As forças e fraquezas são apontadas pela equipe de colaboradores do Centro em reunião anual específica para esse fim realizada antes da elaboração do Plano de Ação e coordenada pelo Representante da Direção Local.

Para a análise dos dois ambientes são considerados os mesmos fatores e dimensões consideradas pelo Departamento Regional, dada à abrangência geral que os mesmos favorecem, inclusive, quanto aos ativos intangíveis a destacar: Propriedade Intelectual; Mercado, Humanos e Infra -Estrutura.

Com base na definição do ambiente interno e externo, reúne-se novamente o corpo diretivo e gerencial do SENAI RS e das unidades para realização da Avaliação Estratégica. Identifica-se então, a visão de futuro, determinando-se as opções estratégicas, as quais indicam onde a instituição deve concentrar esforços. A partir disso, são definidos e priorizados os objetivos e suas respectivas estratégias específicas, sempre preservando uma estreita ligação com o Plano Estratégico do Departamento Nacional do SENAI e o Plano Estratégico do Sistema Indústria.

#### 4.1.3.4 Políticas e diretrizes para o aprendizado e sua comunicação na organização

A Missão do SENAI-RS é a mesma adotada pelo Sistema SENAI - DN. Foi definida em 1994 na 1ª elaboração do Planejamento Estratégico do Sistema SENAI - DN. Sua redação foi revisada em 2006, na revisão do Planejamento Estratégico para 2007/2010, juntamente com a visão, princípios e valores.

A Política da Qualidade tem abrangência regional, sendo definida pelo grupo de Diretores das unidades do SENAI-RS, em 1997, no início do processo de implantação da ISO 9001. É revisada anualmente nas reuniões de análise crítica corporativas, realizadas pelo Departamento Regional com participação da Direção Regional, Gerências e Diretores de unidades. O Quadro 4.2 apresenta os conceitos norteadores da gestão da organização.

<b>Conceitos norteadores da gestão (Diretrizes)</b>	
<b>Missão</b>	Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira.
<b>Visão</b>	Consolidar-se como líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a Indústria Brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.
<b>Política da Qualidade</b>	O SENAI-RS tem a Gestão pela Qualidade determinada como elemento crítico de sua Missão, comprometendo-se a: assegurar que a Qualidade, a melhoria contínua e o cuidado com o meio ambiente sejam de responsabilidade de todos; e praticar a Qualidade no processo de administração e em seus serviços educacionais e tecnológicos, garantindo a satisfação dos seus clientes.

Quadro 4.2 - Conceitos norteadores da Gestão.

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Em virtude das políticas organizacionais do SENAI serem definidas em parâmetros nacionais e regionais, o CT Mecatrônica não possui políticas específicas para o aprendizado,

contudo, segundo o Entrevistado A, as mesmas estão implícitas na Missão, Visão e Política da Qualidade.

A comunicação dos valores e diretrizes organizacionais é feita por meio do Manual da Qualidade SENAI-RS, dos procedimentos complementares, rotinas, objetivos da qualidade e prática de integração.

O Manual da Qualidade é o documento que apresenta: a Missão, a Política da Qualidade, Princípios, a forma de organização, implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade do Departamento Regional e Unidades Operacionais. Estando estruturado de acordo com os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000. Cópias controladas e atualizadas do Manual da Qualidade são disponibilizadas para consulta de todos os colaboradores do CT Mecatrônica. As diretrizes organizacionais descritas no mesmo, bem como nos procedimentos complementares e rotinas padronizadas, são repassados a cada nova revisão, para todos os setores pelo Representante da Direção Local (RD Local).

As diretrizes são disseminadas também por meio de quadros expostos nos corredores, por onde circulam colaboradores e clientes. Todos os colaboradores têm a missão do SENAI afixada no seu crachá funcional e, em todas as reuniões administrativas com os colaboradores, sendo que as diretrizes são apresentadas pelo Diretor da unidade no sentido de reforçar o entendimento das mesmas.

Da Política da Qualidade do SENAI-RS foram extraídos os indicadores para os Objetivos da Qualidade, alinhados aos Objetivos do Plano Estratégico do SENAI-RS, ao Mapa Estratégico (BSC) e, ao Plano de Ação da Unidade. Por meio do resultado destes indicadores, o CT Mecatrônica evidencia o entendimento quanto à Política da Qualidade, pois representam o esforço conjunto de todos os colaboradores na execução das metas propostas, estando a Direção da unidade comprometida pessoalmente na difusão e no monitoramento dos mesmos.

A verificação do entendimento dos conceitos norteadores da gestão é também realizada por meio das auditorias internas e externas da ISO 9001:2000 e participações no Prêmio Qualidade RS, de forma a assegurar o entendimento de toda a equipe.

O Entrevistado A ressaltou que o CT Mecatrônica utiliza, desde 2003, um questionário de fixação de diretrizes, aplicado anualmente a todos os colaboradores e estagiários, por meio de um formulário de perguntas que abordam o tema. Com o retorno do questionário respondido, o Representante da Direção Local confere as respostas obtidas, resultando assim,

na identificação dos colaboradores que apresentam alguma lacuna quanto ao entendimento e, portanto, devam receber novas orientações.

#### 4.1.4 Componentes do Aprendizado

##### 4.1.4.1 Focos prioritários de aprendizado

O Entrevistado A, destaca a realização de reuniões de Análise Crítica do Desempenho pela Direção (ACPD) do CT Mecatrônica, que ocorrem semestralmente desde 2001, realizadas no início do segundo semestre de cada ano, conduzindo seus participantes a momentos de reflexão, a fim de verificar se as práticas adotadas no primeiro semestre estão contribuindo ao alcance do previsto ou, ainda, sinalizar novos rumos.

Ao final do segundo semestre é realizada a reunião de Análise Crítica Global, que apresenta os resultados alcançados ao longo dos 12 meses, abrangendo todos os aspectos sazonais (matrículas, férias escolares, férias funcionais e semestres letivos). Há um quorum mínimo definido para a realização da ACPD, na qual devem participar obrigatoriamente a direção, o RD Local e os coordenadores, porém, por opção da direção, todos os componentes do Grupo Gestor são convocados a participar.

Outro importante momento para a definição das práticas organizacionais, de acordo com o Entrevistado A, são as reuniões do Grupo Gestor, com realização semanal, oportunizando aos seus participantes a avaliação de suas práticas de gestão, sendo também, um meio de disseminar informações e promover um *brainstorm*, com o intuito de formalizar o aprendizado oriundo das conversas informais, reuniões de trabalho, viagens, eventos, entre outros.

De acordo com o Entrevistado A, a definição das práticas de aprendizagem ocorre por meio de um aspecto peculiar desenvolvido pela gestão do CT Mecatrônica, a cultura da Melhoria Contínua, exemplificada na Figura 4.1. Esta representa o modelo adotado pela Alta Direção do CT Mecatrônica para estimular a cultura da Excelência, e por conseguinte, o aprendizado organizacional.

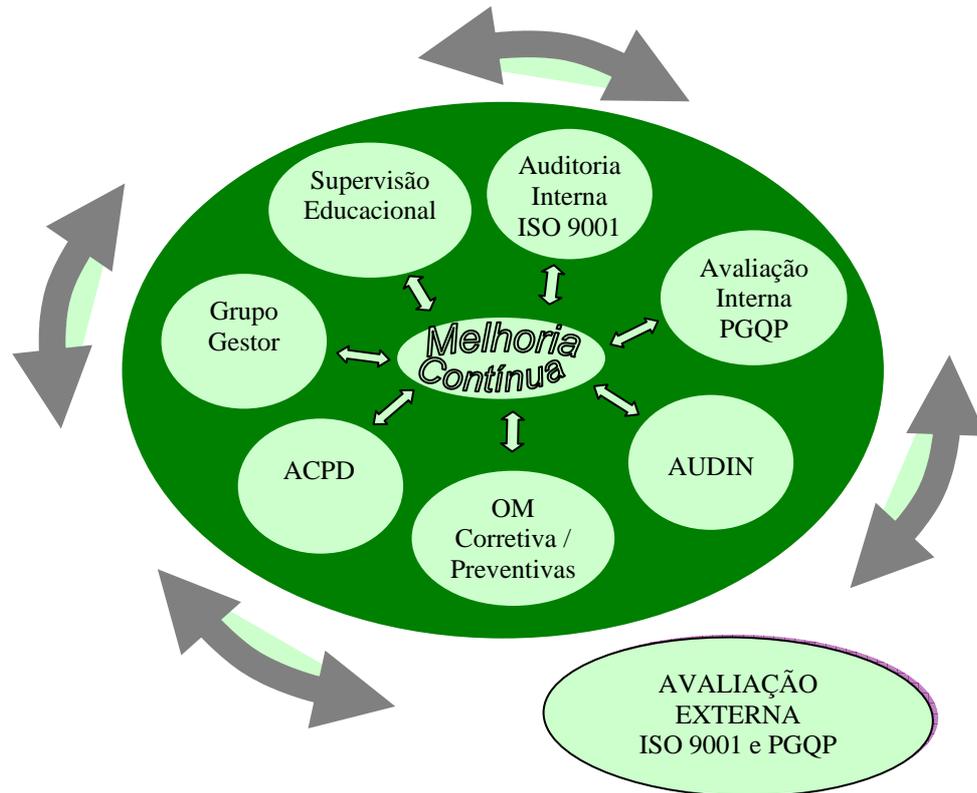


Figura 4.1 – Representação do Aprendizado no CT Mecatrônica.  
 Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Onde, apresenta como subsídios a: Análise Crítica do Desempenho pela Direção (ACPD); avaliação interna e externa do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP); formulários de Oportunidade de Melhoria (OM); reuniões do Grupo Gestor; AUDIN – Gerência de Auditoria Interna FIERGS (auditoria financeira e contábil); Supervisão Educacional - Avaliação dos processos educacionais e, auditoria interna ISO 9001.

#### 4.1.4.2 Principais práticas de aprendizado

Foram identificadas várias práticas pelas quais os padrões de trabalho são avaliados e melhorados, constituindo-se no aprendizado desses padrões. O Quadro 4.3 fornece a relação dos métodos globais de aprendizado, seguido de sua descrição, início e frequência que se realizam.

<b>Métodos Globais de Aprendizado</b>	<b>Descrição</b>	<b>Início/Freqüência</b>
Metodologia de Revisão dos Procedimentos do Sistema de Gestão de Qualidade	O processo de revisão de procedimentos regionais do Sistema de Gestão da Qualidade SENAI-RS e dos procedimentos internos do CT Mecatrônica ocorrem a partir da identificação de oportunidades de melhoria nos padrões de trabalho. Qualquer colaborador pode solicitar e sugerir uma revisão ou melhoria nos padrões, a partir do preenchimento do formulário “Solicitação de Alteração de Documento”.	1999 / Anual
Reuniões do Grupo Gestor	As reuniões do Grupo Gestor, pela sua periodicidade semanal e envolvimento de todos os setores do CT Mecatrônica, possibilitam a avaliação das práticas internas realizadas na unidade, proporcionando, inclusive, a formalização do aprendizado oriundo de maneira informal.	1999 / Semanal
Análise dos Relatórios da Supervisão Local e Central	Reunião de Análise do Relatório de Supervisão Educacional Local ou Central para a identificação pontual dos itens não conformes e elaboração do plano de melhorias.	1994 / Anual
Análise dos Resultados das Auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade / ISO 9001	A análise dos resultados das Auditorias da ISO 9001:2000, realizada no CT Mecatrônica, ocorre na reunião do Grupo Gestor subsequente à auditoria. São verificadas as observações e não conformidades evidenciadas nos processos e definidas as ações para melhoria. Outro fórum de análise das auditorias acontece anualmente no seminário de Auditores promovido pelo EQS - Escritório da Qualidade SENAI-RS, onde são analisados os índices de satisfação das unidades quanto ao processo de auditoria.	1999 / Anual
Análise dos Relatórios da AUDIN	Realizadas em reuniões da Alta-Direção do CT Mecatrônica para emissão do relatório de providências adotadas a fim de sanar as eventuais não conformidades observadas pelos auditores da Unidade de Auditoria Administrativa e Financeira da FIERGS / SENAI-RS - AUDIN.	2000 / Após o recebimento do relatório.
Análise do RA elaborado pelos examinadores do PQRS RS	Realizadas em reuniões entre a Direção e o RD Local, para verificação das oportunidades de melhoria destacadas pelos examinadores do Prêmio Qualidade RS do PGQP, frente aos Critérios de Excelência e definição de melhorias nas práticas e padrões de trabalho.	2000/ Anual
ACPD - Análise Crítica pela Direção	Realizada em reuniões semestrais que visam verificar o alcance dos Objetivos definidos no Plano de Ação e encaminhamento de ações corretivas e preventivas em situações de desvios.	2002 / Semestral
Análise do Plano de Ação Anual	Análise do relatório do Plano de Ação consolidado para verificar o quanto os objetivos propostos foram atingidos, permitindo a definição de melhorias para o próximo período.	2000/ Semestral
Reunião de Gestores do SENAI-RS	São analisadas as questões estratégicas, oportunidades de melhoria, orientações gerais, visando um melhor desempenho e a integração das ações em nível regional.	Semestral
Análise dos Relatórios Estruturados da Medição da Satisfação Cliente	Análise dos relatórios estruturados com resultados das avaliações da satisfação dos clientes, onde a sua totalidade é estimulada a responder. Permite a definição de melhorias nos processos e práticas de gestão de Educação e Tecnologia.	1999/ a cada curso encerrado ou serviço de STT prestado
Análise dos Relatórios Estruturados da Medição da Satisfação dos Colaboradores	Análise dos relatórios estruturados com resultados das avaliações da satisfação dos colaboradores. Permite a definição de melhorias nos processos e práticas de gestão com os recursos humanos.	2000/ bienal
Workshop Administrativo	Revisão dos processos administrativos quem envolvem Compras – Recursos Humanos – Treinamentos – Viagens – Patrimônio - Contas a receber e contas a pagar. É realizado com a participação de todos os supervisores administrativos e auxiliares envolvidos nestes processos, do SENAI-RS.	2006 Anual

Métodos Globais de Aprendizado	Descrição	Início/Frequência
Reuniões Anuais	Revisão anual do Relatório de Gestão decorrente da participação do Centro no Prêmio Qualidade RS e PNQ.	1998 Anual
Reuniões informais	Em decorrência de uma cultura da excelência é comum serem identificadas melhorias nas práticas e padrões de trabalho, ou ainda inovações, de forma espontânea, como por exemplo: Reuniões entre grupos, discussões em reuniões de trabalho; bate-papos informais; confraternizações, etc.	A qualquer momento
Visitas de <i>Benchmarking</i> , Feiras e Viagens	As práticas relativas a obtenção de informações qualitativas, também são input para a implementação de melhorias no CT Mecatrônica.	A qualquer momento

Quadro 4.3 - Métodos Globais de Aprendizado.

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Para o Entrevistado A, a prática de maior eficácia na organização é a análise dos Relatórios de Avaliação do Prêmio Qualidade RS (PQRS) e auditorias da certificação ISO 9001:2000. Segundo a mesma, o *feedback* recebido dos examinadores do Prêmio Qualidade RS, através do relatório, permite detectar oportunidades de melhoria e promover ações com intuito de aprimorar os padrões de trabalho.

A prática de menor eficácia para o CT Mecatrônica refere-se ao *benchmarking*, em virtude da unidade de Caxias do Sul ser referência para os demais SENAI no país, dificultando o acréscimo de conhecimento por meio da comparação entre as unidades.

Ainda, segundo o Entrevistado A, existe dificuldade de encontrar empresas do mesmo porte e setor de atuação que possibilitem a comparação ou, que apresentem padrões de trabalho semelhantes e venham a disponibilizar estas informações a fim de promover o aprimoramento mútuo.

#### 4.1.5 Viabilizadores do Aprendizado

##### 4.1.5.1 Sistemas e tecnologias de apoio

Buscando acelerar o processo de informação e a tomada de decisão, por parte da direção das Unidades, o SENAI RS, desde 1997, vem investindo nos programas on-line e na padronização das informações regionais. Assim, as informações sistematizadas necessárias às

atividades de rotina na consecução de seus objetivos, são alimentadas pelos relatórios gerenciais do SENAI RS distribuídos para o CT Mecatrônica; programas on-line da rede SENAI RS e planilha interna “Metas”. Estes e demais sistemas e tecnologias de apoio encontram-se destacados no Quadro 4.4.

<b>Programas On Line</b>	<b>Informações proporcionadas pelos programas.</b>
Aplicativos do Sistema FIERGS <a href="http://aplicativos.sistemafiergs.org.br">http://aplicativos.sistemafiergs.org.br</a>	Agenda telefônica e endereços das Unidades SENAI RS, documentos da qualidade, emissão de documentos corporativos (circulares), eventos do Sistema, Informativo do Núcleo de Informação, Portal Corporativo da Gerência de Gestão de Pessoas, endereços eletrônicos dos colaboradores do SENAI RS, Projetos da Unidade de Negócios de Serviços Técnicos / Tecnológicos.
Sistema Integrado SENAI - SIS (Incluso em Aplicativos do Sistema FIERGS)	Escrituração Escolar (Cadastro de todos os alunos – cadastro dos cursos – Cadastro de conteúdos programáticos – registros de controle de frequência, produção, avaliação, rendimento escolar)
Sistema de Acompanhamento dos Serviços Técnicos e Tecnológicos (SATT)	Alimentação dos dados relativos a produção de horas técnicas dos serviços técnicos e tecnológicos da unidade e respectivas empresas atendidas.
Base SINF – Microisis	Contém todo o acervo disponível na biblioteca com respectivo resumo técnico. Possibilita a pesquisa por assunto, título, autor, etc. Acesso disponibilizado aos colaboradores e clientes.
Contas a Receber	Registros de Negociações com Clientes – Lançamento de inadimplentes – Relatório de inadimplentes - Consulta de crédito dos clientes do SENAI RS.
BB Office Banking	Contas a pagar – Contas a receber - extratos – transferências.

Quadro 4.4 – Programas on-line da rede SENAI RS (internet)

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

O CT Mecatrônica possui sistematizada uma Planilha Metas elaborada anualmente, desde 1999, pelo RD Local - Representante da Qualidade, contendo todos os indicadores do Plano de Ação distribuídos em cinco planos setoriais: Secretaria, Núcleo de Serviços Técnicos e Tecnológicos, Núcleo Administrativo, Direção e Coordenação, Escritório da Qualidade.

Estes são alimentados, mensalmente, pelos responsáveis das equipes setoriais. Os dados dos planos setoriais compõem uma planilha geral, disponibilizada em rede para todos os colaboradores. A planilha geral é utilizada pela direção e Grupo Gestor, para o gerenciamento dos objetivos do plano de ação ao acompanhamento das metas da Unidade.

Outras informações, de interesse diário dos setores da unidade são disponibilizadas por meio dos murais, afixados em cada setor, sistema informatizado em rede de computadores, endereço de e-mail de cada colaborador e ainda, reuniões entre direção e setores.

#### 4.1.5.2 Recursos financeiros para o aprendizado.

O desenvolvimento, atualização e qualificação dos colaboradores do CT Mecatrônica estão em consonância com o objetivo de “promover a valorização e o reconhecimento de suas competências internas”, presente no Planejamento Estratégico do SENAI RS. Este é transferido para o Plano de Ação da Unidade por meio do objetivo: “atingir o percentual previsto de horas e treinamento e desenvolvimento dos colaboradores”, cuja alocação de recursos é planejada, anualmente, no momento da elaboração do Plano de Ação.

As atividades de treinamento e educação de colaboradores do CT Mecatrônica são realizadas em função da disponibilidade de recursos, priorizando-se aquelas que tragam maior benefício técnico e tecnológico para o colaborador e, concomitantemente, para a unidade.

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é realizada, anualmente, desde 1999, visando oportunizar a preparação das pessoas para o desempenho de suas atividades, o pleno conhecimento de seu campo de atuação, a melhoria dos níveis da qualidade e produtividade da unidade, a melhoria do desempenho funcional individual e do grupo, o acompanhamento do desenvolvimento científico e tecnológico nos segmentos de atuação da unidade, além de dar suporte ao desenvolvimento e crescimento individual e ao atendimento de novas demandas impostas.

Segundo o Entrevistado A, a partir de 2003, a identificação das necessidades de treinamento passou a ser realizada concomitante à prática de Avaliação da Ocupação Individual, onde Direção e colaborador reúnem-se anualmente, para avaliar, em consenso, o atendimento aos seguintes parâmetros: Formação, Conhecimento, Atuação, Principais Competências e outros, levando em consideração o perfil previsto para o cargo e os resultados esperados de cada cargo - conforme o Plano de Cargos e Salários.

A elaboração desse plano não exclui a possibilidade de, no transcorrer do período, o colaborador solicitar ou ser encaminhado, pela direção, para algum treinamento não previsto.

Após a identificação das necessidades de cada colaborador, elabora-se um plano geral de aperfeiçoamento e desenvolvimento, com cópia encaminhada a GEPES (Gerência de Gestão de Pessoas). O plano geral apresenta a relação de todos os colaboradores da unidade; respectivas ações de treinamento e desenvolvimento propostas e previsão de recursos a serem investidos.

#### 4.1.5.3 Tempo destinado à reflexão sobre conceitos e fundamentos que orientam os negócios, processos e práticas de gestão.

De acordo com o Entrevistado A, a identificação, análise e opções de tratamento aos riscos que venham a inibir a consecução do negócio e dos objetivos do SENAI-RS ocorrem no momento de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico da organização. No CT Mecatrônica a identificação dos riscos ocorre, também, no momento da elaboração do Plano de Ação anual, quando a direção, juntamente com o Grupo Gestor realiza, desde 1999, a análise do ambiente externo e interno.

Os riscos são traçados no conjunto de ameaças e fraquezas identificadas pelo grupo. O desenho da matriz de avaliação estratégica permite a classificação destes riscos identificando, por meio de pesos, os mais críticos. Assim, definem-se os fatores críticos do sucesso da unidade, que devem ser priorizados para o alcance dos objetivos e metas que serão assumidos pelo mesmo na contribuição do alcance dos objetivos gerais da instituição.

Os principais riscos refletidos na análise do ambiente interno e externo do CT Mecatrônica são: mudanças na política de sustentabilidade do SENAI, dificuldade na atualização tecnológica e recursos humanos defasados tecnologicamente.

Para a minimização destes riscos, por meio das reuniões de Análise Crítica Pela Direção, são definidos objetivos específicos lançados no plano de ação, como “objetivos de desenvolvimento” com metas semestrais. Como refinamento desta prática de identificação dos riscos, em 2006, o CT Mecatrônica elaborou um Plano Estratégico específico do Núcleo Tecnológico.

#### 4.1.6 Cultura da Organização

##### 4.1.6.1 Estrutura organizacional, níveis e organização do trabalho.

A Alta Direção do Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI é composta pelo Diretor da Unidade, responsável pela definição das diretrizes para o desenvolvimento das atividades do Centro, bem como das estratégias para aumentar a produtividade, melhorar a

competitividade e a capacitação tecnológica e negociar estas diretrizes junto ao Departamento Regional do SENAI RS; Supervisor de Educação e Tecnologia, que inspeciona e desenvolve projetos técnicos e educacionais, acompanha legislações relacionadas à atuação do SENAI e gerencia a equipe educacional e tecnológica; e Supervisor Administrativo, que gerencia a equipe administrativa, supervisiona os processos administrativos e de apoio e, a aplicação de procedimentos e diretrizes do Departamento Regional.

De acordo com o Entrevistado A, para o alcance dos objetivos do Centro, a Alta Direção assessorar-se pelo Conselho Consultivo, Escritório da Qualidade Local, Grupo Gestor da Qualidade e Grupo GEPA (prevenção de acidentes) conforme demonstrado no Quadro 4.5.

Quem	Composição	Periodicidade de Reuniões
Conselho Consultivo	Formado por empresários do segmento de automação industrial e áreas afins, representantes de entidades de classe, entidades municipais e estaduais de educação e tecnologia, técnicos, docentes e alunos do Centro. A composição do Conselho, bem como a escolha do Presidente é redefinida pela direção do CT Mecatrônica a cada troca do Presidente do sistema FIERGS.	Desde 1993. Reúne-se anualmente ou quando convocado extraordinariamente pelo seu Presidente.
Escritório da Qualidade Local (EQL)	Representante da Direção Local – RD Local (conforme Representante da Direção – RD definido na ISO 9001:2000)	Desde 2002, conforme a demanda dos assuntos
Grupo Gestor da Qualidade	Conselho formado pelo Diretor, Supervisor de Educação e Tecnologia, Supervisor Administrativo, Coordenador de Cursos, Orientadora Pedagógica, Orientadora Educacional, Agente de Relações com o Mercado, Coordenador do Núcleo de Assessoria Técnica e Tecnológica, Bibliotecária, Secretária escolar, RD Local e um representante dos docentes.	Desde 1999, semanalmente
Grupo de estudos em Prevenção de Acidentes (GEPA)	Conselho formado pelo Coordenador do GEPA e Secretária (indicados anualmente pelo Diretor), Supervisor Administrativo, Orientadora Pedagógica, Orientadora Educacional, Agente de Relações com o Mercado, Representante dos Professores, RD Local e Representante dos alunos (Turnos manhã e tarde)	Desde 1994, bimestral, conforme definição no calendário escolar e extraordinariamente, quando necessário.

Quadro 4.5 – Elementos organizacionais de assessoramento à Alta Direção.

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

O organograma institucional da organização pode ser visualizado na Figura 4.2.

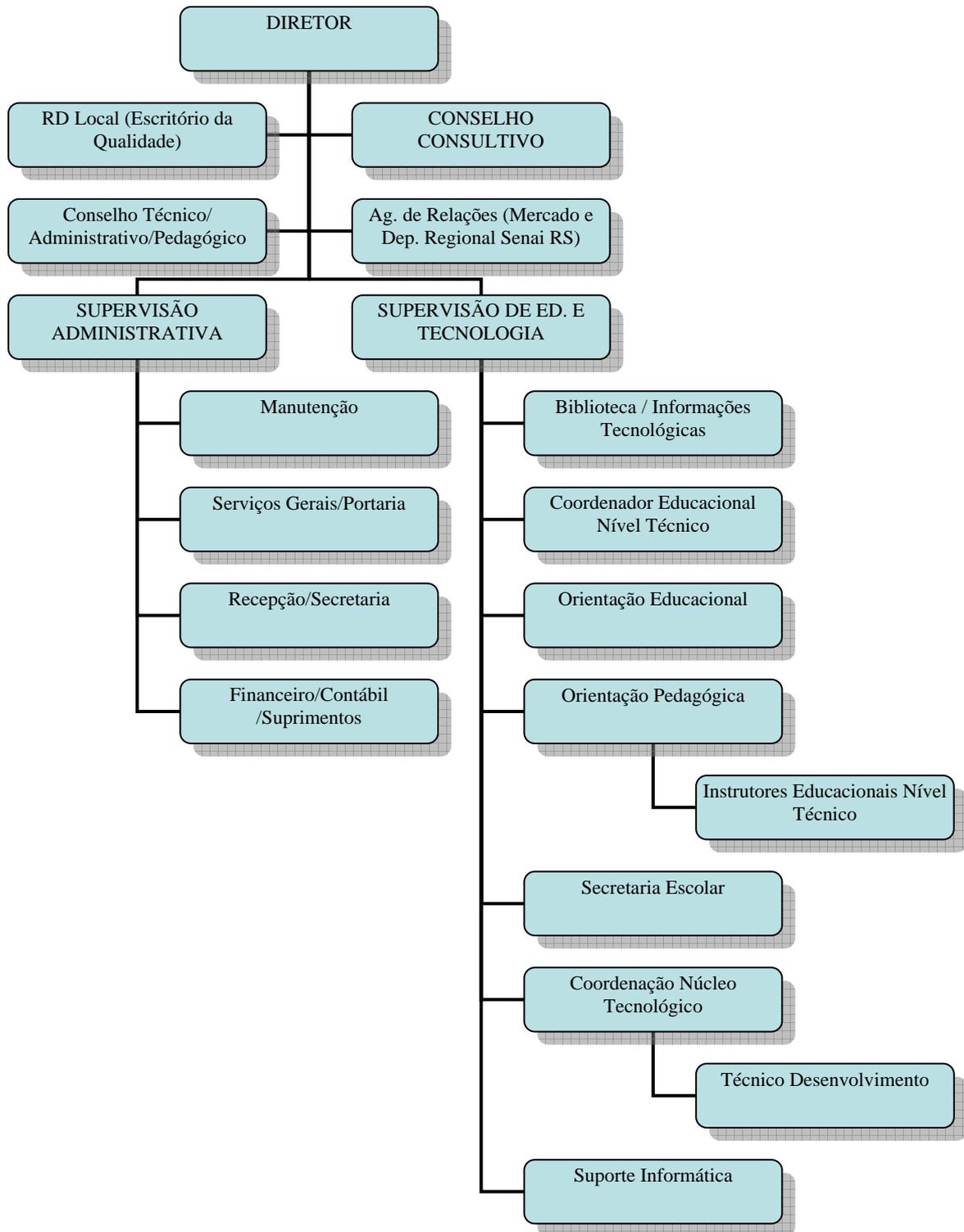


Figura 4.2 - Organograma institucional do CT Mecatrônica SENAI.  
 Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Conforme a Figura 4.2, verifica-se que o CT Mecatrônica SENAI gerencia suas relações organizacionais em três setores principais: Direção, Supervisão Administrativa e, Supervisão de Educação e Tecnologia.

#### 4.1.6.2 Abertura do ambiente organizacional e estímulo a correr riscos e, desenvolver a criatividade ou inovação.

O Entrevistado A afirma que com a atual estrutura enxuta do CT Mecatrônica, cada colaborador possui pleno conhecimento de suas atividades. Os docentes e técnicos têm autonomia para desenvolver seus conteúdos e tarefas, conforme as potencialidades de cada um, estando habilitados a fornecerem respostas rápidas às demandas. Ao mesmo tempo em que têm suas funções independentes e definidas, vários técnicos são capazes de substituírem uns aos outros caso surjam demandas, demonstrando a grande flexibilidade das funções.

Os cargos do CT Mecatrônica e respectivos mecanismos utilizados para alinhar a atuação da força de trabalho com o negócio da unidade, promover o aprendizado, delegar autonomia e avaliar resultados, se sustentam pelo Plano de Cargos e Salários, que apresenta um documento específico de cada função denominado “Descrição das Atividades / Competências / Habilidades”, utilizado pela Direção na condução diária das atividades da sua equipe de trabalho.

A Direção do CT Mecatrônica pauta sua administração na participação de colaboradores das três famílias de cargos (Educação, Tecnologia e Apoio Técnico Administrativo) na tomada de decisões, incentivando iniciativas e compartilhamento de responsabilidades, como é o exemplo do Grupo Gestor, Grupo GEPA e Grupo de Supervisão Local. A evidência da condução dos negócios do CT Mecatrônica, por meio de gestão participativa, se inicia na negociação anual dos objetivos e metas para cada setor, cujos recursos são devidamente alocados no Plano de Ação da Unidade. A partir daí, os setores têm autonomia para implantarem as ações visando o alcance das metas definidas.

O Entrevistado A salienta que a atual estrutura organizacional do CT Mecatrônica permite que inovações provenientes de *brainstorming*, realizado pelo Grupo Gestor, sejam implementadas de forma “piloto” e suas validações decorram da análise do mesmo grupo quanto aos resultados obtidos com a aplicação.

Outras inovações instituídas no CT Mecatrônica e nas demais Unidades do SENAI-RS são provenientes de diretrizes do Departamento Regional do SENAI-RS, definidas em fóruns específicos tais como: reuniões semestrais de gestores; reuniões de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico; reuniões anuais de revisão do Mapa Estratégico do SENAI-RS; reuniões trimestrais do grupo ISO e Workshop Administrativo. Estes encontros contam sempre com a participação da direção do CT Mecatrônica e seus representantes.

Conjuntamente a estes fatores, a Direção do CT Mecatrônica busca manter um ambiente organizacional favorável à troca e discussão de idéias, por meio de:

- Reuniões realizadas anualmente com cada colaborador para a identificação das necessidades de treinamento e conseqüente análise da ascensão do mesmo nos níveis do plano de cargos e salários;
- Reuniões administrativas ordinárias e extraordinárias com toda força de trabalho; promoção de atividades anuais de integração; comunicação via e-mail e intranet;
- Aplicação e análise bienal de pesquisa de satisfação dos colaboradores;
- Prática de “Portas Abertas”: Desde 1997, quando assumiu a atual direção, todos colaboradores têm acesso livre, a qualquer momento, à sala do diretor e às salas da supervisão técnica e administrativa, podendo interagir diretamente com a direção para esclarecimentos de eventuais dúvidas, apresentação de idéias e, ainda, assuntos de interesse pessoal.

#### 4.1.6.3 Sistema de reconhecimento

Segundo o Entrevistado A, as equipes do CT Mecatrônica são reconhecidas pela direção em todas as conquistas ou metas alcançadas, por meio de depoimentos registrados nas reuniões do Grupo Gestor ou reuniões administrativas (todos colaboradores), faixas de homenagens aos grupos e confraternizações anuais de encerramento das atividades, com relato de todas as conquistas e respectivos responsáveis.

O principal estímulo vem em forma de novos desafios propostos pela direção, por meio do incentivo à participação de projetos inéditos subsidiados pela unidade e que culminam com o crescimento individual e de todo Centro. Exemplo é a recente participação na competição de robôs nos EUA, no qual foram envolvidos colaboradores dos setores de Educação, de Tecnologia e de Apoio.

As práticas relacionadas ao sistema de remuneração e reconhecimento são controladas pelos seguintes indicadores: satisfação dos colaboradores quanto ao reconhecimento; Satisfação dos colaboradores quanto ao sistema de remuneração e recompensa e, satisfação dos colaboradores quanto a motivação.

O Plano de Cargos e Salários sinaliza as formas de ascensão para cada cargo, a partir do desenvolvimento pessoal e são aplicadas a todos colaboradores efetivos independente do número de horas contratadas por semana, exceto estagiários e bolsistas que pela peculiaridade do contrato e da legislação podem permanecer no Centro apenas por um período limitado. Quaisquer colaboradores que atendam as exigências quanto às atribuições, conhecimentos, escolaridade e requisitos (definidos para cada cargo) podem se candidatar ao processo seletivo e participar das entrevistas, testes práticos e psicotécnicos.

Para o Entrevistado A, o atual Plano de Cargos e Salários não estimula o aprendizado ou a inovação, pois não prevê incentivos salariais aos colaboradores que contribuem com idéias ou melhorias nos padrões de trabalho da organização.

#### 4.1.6.4 Formas de compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento dos técnicos e docentes do CT Mecatrônica é efetivado por meio dos seguintes mecanismos:

- Desde 2002, os colaboradores que retornam de eventos ou programas de treinamento se comprometem com a direção para efetivarem o repasse das informações adquiridas, aos demais colaboradores das áreas afins. Todo material (apostilas, livros, catálogos) adquirido nos treinamentos também é disponibilizado no acervo da biblioteca para acesso de todos. Prática essa, que a própria Direção controla no retorno do colaborador;
- Desde 2002, parte do período de férias escolares é destinada ao treinamento das equipes internas, cuja programação, prevista anualmente pela GEPES - Gerência de Gestão de Pessoas do SENAI RS, com base nas necessidades de treinamento identificadas nas unidades, proporciona que se treine a equipe em necessidades comuns;
- Desde 1994, os docentes recém admitidos no centro têm uma carga horária de aulas reduzida no primeiro semestre de atuação, para que possam acompanhar as aulas dos demais colegas docentes e absorver o conhecimento técnico e pedagógico dos mesmos. Prática controlada pela Supervisão Pedagógica quando da elaboração do horário escolar;

- A funcionalidade da sala dos professores, com mesas para estudo e internet, propicia o contínuo repasse de conhecimentos entre os docentes e técnicos, visto que durante o período de preparação de aulas ocupam o mesmo espaço e se auxiliam mutuamente;
- O Banco de Recursos Didáticos (BRD) elaborado, em 2006, pelo SENAI Departamento Nacional, para acesso de todos os docentes (mediante senha) a utilização de material didático padrão em todas as áreas de atuação do SENAI-RS, ampliando a nível regional as práticas de compartilhamento do conhecimento.

#### 4.1.6.5 Experiência acerca da miopia do aprendizado

A Confederação Nacional da Indústria rege as diretrizes que norteiam a área de atuação do SENAI. O Departamento Regional do SENAI do RS repassa estas diretrizes para as suas Unidades Operacionais que, por sua, vez alinham-se as mesmas.

Com os subsídios destas diretrizes o CT Mecatrônica identifica regionalmente as características do setor de atuação no momento da elaboração do seu Plano de Ação Anual, utilizando como *input* o estudo do ambiente interno e externo e as informações verificadas no transcorrer do ano, como em reuniões presididas pelo Conselho Consultivo, onde os representantes das indústrias locais expõem as suas necessidades e expectativas de capacitação e tecnologia e que desejam que o SENAI supra, permitindo assim, a análise e um efetivo atendimento por meio da ação do Agente de Relações com o Mercado e dos Técnicos da Unidade.

Desta forma, segundo o Entrevistado A, o SENAI não incorre no risco de uma miopia de aprendizado, tão pouco a tendência de ignorar o longo prazo assim como, deter-se a uma visão menos abrangente da situação. Entretanto, o mesmo sugeriu, através de algumas situações corriqueiras do dia-a-dia, a ocorrência de falhas nos padrões de trabalho. Cita como exemplo, a escolha errônea de uma área para recepção dos pais e alunos recém ingressos aos cursos, sendo esta sanada, por meio de uma comunicação interna eficaz e alocação de um novo local e data para o compromisso.

#### 4.1.7 Gestão do Aprendizado

##### 4.1.7.1 Inserção do aprendizado na pauta dos gestores

De acordo com o Entrevistado A, o aprendizado está inserido na pauta dos gestores do CT Mecatrônica em vários momentos:

- Na realização semanal das Reuniões do Grupo Gestor, onde são avaliadas as práticas internas realizadas na unidade, proporcionando o aprendizado através de conversas e intercâmbio de idéias;
- Análise anual dos Relatórios da Supervisão Educacional Local e Central, a fim de identificar itens não conformes e elaborar ações de melhoria;
- Após o recebimento dos Relatórios da AUDIN (Unidade de Auditoria Administrativa e Financeira da FIERGS / SENAI-RS), é realizada a análise dos mesmos, onde se detecta oportunidades de melhoria averiguadas pelos auditores;
- Análise anual dos Relatórios de Avaliação elaborados pelos examinadores do PQRS para verificação das oportunidades de melhoria de acordo com os Critérios de Excelência;
- Análise semestral do Plano de Ação para verificar o grau de atendimento dos objetivos;
- Reuniões semestrais dos Gestores do SENAI RS onde são analisadas as questões estratégicas, oportunidades de melhoria, orientações gerais para uma melhor integração das ações em nível regional;
- Análise dos relatórios estruturados da medição da satisfação do cliente a cada curso ou serviço encerrado, visando a definição de melhorias nos processos e práticas de gestão da Educação e Tecnologia;
- Análise bienal dos relatórios estruturados da medição da satisfação dos colaboradores, permitindo a definição de melhorias nos processos e práticas de gestão com os recursos humanos;
- Workshop administrativo realizado com a participação de todos os supervisores administrativos e auxiliares, com o intuito de revisar os processos administrativos

que envolvem compras, recursos humanos, treinamentos, viagens, patrimônio, contas a receber e contas a pagar;

O Entrevistado A ressalta ainda que, as reuniões de Análise Crítica do Desempenho pela Direção (ACPD) é o principal momento para a redefinição das estratégias da unidade, dos métodos de trabalho e determinação de ações preventivas. As ações decorrentes da Análise Crítica são acompanhadas, desde 2002, pelo monitoramento das Oportunidades de Melhoria (OM's) expedidas, as quais são verificadas pela Direção ao longo do ano e pelas auditorias da ISO 9001:2000, de forma a evidenciar a sua implementação. Ainda, a execução das ações é verificada no início da próxima reunião de ACPD, devendo ter, como primeiro item da pauta, o acompanhamento das ações oriundas das análises anteriores, cujo controle também é realizado pelas auditorias da ISO 9001:2000.

#### 4.1.7.2 Sobre a avaliação do aprendizado organizacional e o aprender a aprender

Todo o Sistema de Medição de Desempenho do CT Mecatrônica é definido a partir do Sistema de Medição do Desempenho do SENAI RS / Mapa Estratégico (BSC), elaborado anualmente, desde 2003, sob responsabilidade da ASPLAN. Através deste Sistema é possível identificar os objetivos que serão buscados em cinco perspectivas: Aprendizado e Crescimento – Processos Internos – Mercado – Financeira e Cumprimento da Missão. Aos objetivos do BSC são definidos indicadores e metas globais para o SENAI RS, os quais, por sua vez, são alimentados pelos resultados dos Planos de Ação das Gerências da sede e das Unidades Operacionais.

Embora o SENAI RS exija a definição de metas anuais, o Grupo Gestor do CT Mecatrônica com base nos resultados alcançados, pró-ativamente projeta para seus indicadores, metas para os próximos dois anos, definindo para estes, sempre que pertinente, uma tendência positiva como forma de provocar a ininterrupta melhoria. As metas de longo prazo contemplam os indicadores do plano de ação e também os demais indicadores de controle às práticas de gestão.

A respeito do Aprendizado Organizacional, o Sistema de Medição do Desempenho no CT Mecatrônica utiliza-se dos indicadores do Critério 6 – Pessoas, para avaliação da

satisfação dos colaboradores, através dos requisitos: geral, desenvolvimento profissional, bem-estar, motivação, comunicação, reconhecimento e, sistema de recompensa/remuneração.

Ainda, de acordo com o Entrevistado A, existem dois momentos de maior reflexão no que tange o aprender a aprender, quando da elaboração dos relatórios de participação do Prêmio Qualidade RS e, nas reuniões semanais do Grupo Gestor que, no encerramento do ano, é avaliada quanto a sua qualidade, formato, horário, e objetivos alcançados.

Segundo o mesmo, há também reuniões informais, onde através da troca de idéias em corredores e locais destinados para o lazer dos colaboradores, se pratica o aprender a aprender de forma informal e sem práticas padronizadas, neste caso, as idéias são levadas ao RD Local e passam a fazer parte da pauta das reuniões dos gestores.

#### 4.1.7.3 Planos futuros sobre o aprendizado

De acordo com o Entrevistado A, o estímulo e motivação às mudanças da cultura organizacional do CT Mecatrônica são concretizados, desde 1996, por meio da adoção do modelo de gestão ditado pelo PGQP e pela participação ao Prêmio Qualidade RS, iniciado em 1999 com o troféu bronze até o troféu ouro em 2006. Com vistas à adequação das práticas aos enfoques requeridos pela régua de pontuação do PGQP, foi-se incorporando nas práticas de gestão do Centro os enfoques de proatividade, aprendizado e refinamento que induzem naturalmente às mudanças culturais gradativas e, conseqüentemente, à cultura da excelência, tendo como itens de controle a esta prática a pontuação obtida no sistema de avaliação e as faixas de pontuação alcançadas nos ciclos dos prêmios.

Desta forma, a organização tem como planos futuros para o aprendizado dar continuidade na participação deste Prêmio assim como da certificação ISO 9001, a fim de materializar sua visão de futuro, que é “ser líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria brasileira, atuando com padrão internacional de excelência”.

#### 4.1.8 Resultados obtidos com o Aprendizado Organizacional

Na visão do Entrevistado A, os principais resultados são decorrentes da tendência positiva dos indicadores, principalmente aos que se referem a satisfação dos clientes.

O mesmo exemplifica que houve uma queda nos índices de evasão e reclamações dos alunos, visto que, em reuniões de ACPD determinou-se que os resultados, antes colhidos e analisados no final do semestre letivo, passassem a ser realizados na metade do período. Com isto, as oportunidades de melhoria apontadas nas sugestões dos alunos passaram a ser implementadas durante a permanência dos mesmos. Para o Entrevistado A, tais melhorias são frutos da cultura de excelência existente na organização e de práticas que estimulam o aprendizado.

A seguir, no Quadro 4.6, estão relacionadas às principais melhorias implementadas no sistema de gestão do CT Mecatrônica, identificadas em seu Relatório de Gestão.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implementadas</b>
<b>Sistemas de Liderança</b>	
2002	Direção nomeia o RD Local – Representante da Direção Local para o Sistema da Qualidade do CT Mecatrônica (conforme definido no Manual da Qualidade do Sistema de Gestão da Qualidade do SENAI-RS)
2003	Agendas Semanais passam a ser disponibilizadas em rede de computadores permitindo que cada colaborador registre seus compromissos previstos para a semana.
2004	Reuniões com pais de alunos (definidas no calendário) passaram a ser realizadas após a realização das reuniões do conselho de classe de forma a proporcionar maiores subsídios aos professores para repasse aos pais. Sistema Portal Aplicativos da FIERGS disponível “on line” desde 2003, permite a troca de informações, elaboração de memorandos entre a Direção da unidade e todo sistema SENAI-RS. Elaboração do documento “Política de Gestão para Função Gestora do SENAI-RS”. Vagas aos cargos de liderança passaram a ser divulgadas no Portal Corporativo do SISTEMA FIERGS o qual pode ser acessado por todos os colaboradores (mediante senha individual) para inscrição ao processo seletivo.
2005	Implementação do instrumento “Plano de Trabalho” para melhor organização e acompanhamento das atividades da liderança.
2006	Elaboração do Plano Estratégico do Núcleo Tecnológico do CT Mecatrônica. Sistemática para avaliação dos fornecedores de serviço técnico/docente passa a considerar os mesmos requisitos requeridos no plano de cargos e salários dos colaboradores. Os objetivos de desenvolvimento do plano de ação para 2007 passam a considerar as perspectivas do Mapa Estratégico – BSC.
<b>Cultura da Excelência</b>	
2003	Aplicação de Questionários escritos “Fixação de Diretrizes” para intensificar o entendimento das diretrizes.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2004	<p>Alteração na redação da Política da Qualidade incluindo: cuidado com o meio ambiente, serviços educacionais e tecnológicos (foco do negócio)</p> <p>Resumo do Manual da Qualidade passou a ser disponibilizado on-line, via portal aplicativos do Sistema FIERGS.</p> <p>Revisão do Questionário “Fixação de Diretrizes” com inserção de perguntas quanto a missão e valores.</p> <p>Revisão dos relatórios de auditoria da qualidade, tornando-os mais práticos e objetivos. Além disso, abriu-se a possibilidade de registrar as boas práticas evidenciadas pelos auditores na unidade auditada. Anteriormente, as auditorias limitavam-se ao registro das não conformidades. As boas práticas sinalizam opções de benchmarking aos diretores das Unidades.</p>
2005	<p>Prática de ACPD tem seu tempo otimizado em função da distribuição antecipada dos documentos que serão analisados pelo grupo.</p> <p>Alterações no formulário de OM’s, facilitando o preenchimento.</p> <p>Revisão do Questionário “Fixação de Diretrizes” com inserção de perguntas quanto às metas da Unidade.</p> <p>As ações corretivas identificadas na Supervisão Central e Local passaram a ser consensadas num plano de Ação específico o qual facilitou o acompanhamento das mesmas.</p> <p>Análise dos resultados da satisfação do cliente (cursos técnicos) foi facilitada em função do melhor agrupamento das sugestões/reclamações dos clientes, por meio do software excel, otimizando o processo de repasse das informações, bem como a tomada de decisão.</p>
2006	<p>Revisão do questionário “Fixação de Diretrizes” com inserção de questão para sugestão de melhorias na próxima revisão.</p> <p>Controle dos Documentos de Referência passa a ser realizado por meio de arquivo eletrônico, podendo ser alterado a qualquer momento. Está disponível em rede intranet para consulta de todos.</p> <p>Revisão do texto da Missão – Visão – Princípios e Valores do SENAI-RS (novembro 2006)</p>
<b>Análise do Desempenho da Organização</b>	
2002	<p>Elaboração de Instrução de serviço interna dispoendo sobre a forma de realização da ACPD da unidade.</p>
2003	<p>Revisão da Instrução de Serviço interna definindo o quorum mínimo para a realização da ACPD.</p> <p>Reuniões de ACPD passaram a ser realizadas em local externo à unidade, promovendo uma otimização do tempo de realização.</p> <p>Memórias das reuniões de ACPD passaram a ser divulgadas também em meio físico (no mural dos colaboradores) e permanecem afixadas durante o semestre.</p> <p>Na ACPD de 2003, verificou-se que apenas uma reunião semestral desfavorecia a tomada rápida para novos rumos. Desta forma, definiu-se analisar os indicadores do sistema no Grupo Gestor, no mínimo, a cada 2 meses, mesmo que informalmente, No primeiro bimestre de 2003, já foi possível identificar desvios e tratá-los preventivamente para garantir o alcance ao planejado.</p>
2004	<p>Busca de referenciais de excelência fora do Estado (SENAI SC) e SENAC RS. Prática oriunda da análise do relatório de consenso dos examinadores do Prêmio Qualidade RS.</p> <p>Gráficos contendo os indicadores da Política da Qualidade, respectivas metas e resultados passaram a ser afixados, também, no quadro mural dos colaboradores.</p> <p>Os resultados dos indicadores de Matrícula, produção aluno/hora, receita e despesa a serem analisados na ACPD foram reestruturados por modalidade de cursos – Este novo formato de apresentação facilitou a visualização das relações de causa e efeito entre eles, facilitando conseqüentemente, a análise e a tomada de decisão.</p>
2005	<p>Relatórios gerenciais a serem analisados na ACPD passaram a ser disponibilizados antecipadamente a cada responsável pelas metas, tornando a análise mais objetiva a partir dos subsídios informados pelo mesmo, no momento da reunião.</p> <p>Gráficos demonstrativos do alcance dos objetivos do Plano de Ação (Campos físico, financeiro, satisfação do cliente, desenvolvimento e geral) foram inseridos como apoio para a análise crítica.</p> <p>Uso do recurso multimídia para projeção dos resultados a serem analisados eliminou a grande quantidade de formulários físicos e facilitou o agrupamento das informações, oportunizando, também, a elaboração simultânea da memória de reunião.</p>
2006	<p>Abre-se novo fórum de discussão na ACPD específico para a identificação de Oportunidade de Melhoria Preventivas via <i>brainstorming</i>.</p> <p>Passam a ser realizadas reuniões prévias entre os setores para análise dos resultados obtidos no semestre e redação do consenso. (Agilidade no processo de ACPD)</p>

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
<b>Formulação das Estratégias</b>	
2003	Implementação do Sistema de Medição de Desempenho – utilizando a Metodologia <i>Balance Scorecard</i> - BSC
2004	Revisão do Plano Estratégico 2000 / 2010 em dezembro/2004
2005	Revisão dos objetivos do Sistema de Medição de Desempenho e respectivos indicadores.
2006	Revisão do Plano Estratégico 2007/2010 em novembro/2006 Elaboração do Plano Estratégico do Núcleo Tecnológico do CT Mecatrônica
<b>Implementação das Estratégias</b>	
2002	Inicia-se a medição dos indicadores relativos ao retorno efetivo dos canais de mídia, considerando exclusivamente as matrículas realmente efetivadas. Anteriormente, a medição era realizada pelas solicitações de informações. Proporcionou com isso um melhor monitoramento ao Plano de Marketing.
2003	Correlação de indicadores passa a ser visualizada em painel, por meio de software, com semáforos sinalizando resultados conforme / não conforme as metas. O Plano de Ação passou a ser elaborado por meio de um software, disponibilizado via internet, facilitando as informações entre a sede do SENAI RS e as Unidades Operacionais. Como forma de aprimorar e garantir uma maior uniformidade dos Planos de Ação, os objetivos do campo desenvolvimento passam a ter uma parte fixa para todas as Unidades Operacionais que corresponde a 10% do planejamento e uma parte flexível de 10%, escolhendo cinco objetivos a partir do cadastro de 20 objetivos pré-definidos pela ASPLAN.
2004	Novos indicadores relativos aos objetivos de desenvolvimento passam a compor o plano de Ação: “Percentual de oportunidades de Melhoria abertas e solucionadas no prazo e “Percentual de horas de treinamento e desenvolvimento”. Planilha “Geral” contendo todos os indicadores do Plano de Ação do CT Mecatrônica recebeu nova formatação para facilitar a análise dos indicadores e respectivas correlações entre os mesmos, no momento da ACPD. Na planilha setorial de STT foram estruturados novos campos para o registro de observações relativas aos atendimentos efetuados na planilha setorial Coordenação/ Direção, as ações de desenvolvimento realizadas.
2005	Inserção de novos objetivos no Sistema de Medição do Desempenho: Promover a gestão do capital intelectual e promover a atualização permanente da infra-estrutura tecnológica. Meta de satisfação do cliente passa a ser divulgada aos alunos, no início de cada curso, e, às empresas, no momento da apresentação de propostas de atendimento.
2006	Negociação do Plano de Ação com o Departamento Regional do SENAI RS passa a ser feita por meio de um termo de compromisso assinado pela direção do CT Mecatrônica se comprometendo ao alcance dos resultados planejados.
2007	Revisão do BSC 2007 contempla o novo Planejamento Estratégico do SENAI-RS 2007/2010 (Revisado em Novembro /2006) que passa a ser o norte das ações do SENAI RS a partir de 2007. Objetivos de Desenvolvimento a serem listados no Plano de Ação passam a contemplar as perspectivas do BSC.
<b>Imagem e conhecimento do Mercado</b>	
2002	Inserção de questão para identificação dos meios de conhecimento do curso no questionário da Pesquisa Diagnóstico do Aluno favorecendo, assim, a análise quanto aos melhores canais de mídia a se investir.
2003	Segmentação dos clientes “Empresas” passou do âmbito regional (Serra Gaúcha) para todo o Estado em função da abrangência do atendimento dos ARM’s.
2004	Adequação do questionário da Pesquisa Diagnóstico do Aluno, quanto aos fatores que o levaram a escolher o CT Mecatrônica. Feira da Tecnologia passa a ser realizada concomitantemente às provas de seleção ao curso técnico, como prática de marketing, objetivando demonstrar aos futuros alunos o nível de formação que poderão chegar ao final do curso.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2005	<p>Convites para a Feira da Tecnologia passam a ser enviados para as empresas, pais de alunos e comunidade em geral, culminando com um recorde de público.</p> <p>Revisão do Questionário da Pesquisa Diagnóstico do aluno quanto às questões relativas aos fatores que o levaram a escolher o Centro e quais suas expectativas. Ainda, os gráficos disponibilizados aos docentes, passam a conter apenas os itens de interesse do docente para o conhecimento do perfil da turma, tornando a prática mais objetiva.</p> <p>As reuniões de recepção aos novos alunos passam a ser realizadas um dia antes do início das aulas, como melhoria implementada no processo de recepção dos novos alunos possibilitando, assim, um atendimento mais eficaz a estes novos clientes, como também, iniciar o semestre letivo com aula normal.</p>
2006	<p>Elaboração de vídeo institucional - Apresentação do CT Mecatrônica com enfoque para as atividades internas realizadas, valores, prática de valorização dos clientes e colaboradores, prêmios e conquistas obtidas. Este vídeo passa a ser apresentado nas visitas às escolas, nas reuniões de pais, nas visitas de empresas e busca intensificar a imagem da Unidade perante a comunidade. Relatórios de visitas realizadas pelos ARM's e propostas de serviço passam a ser cadastradas no SIS (Sistema Integrado SENAI), o que poderá ser acessado, a qualquer momento, de qualquer Unidade do SENAI RS.</p> <p>Propostas de atendimento para empresas contribuintes do SENAI passam a ser apresentadas com o valor promocional – (8% de desconto), evidenciando mais um compromisso assumido pelo SENAI para com as empresas.</p> <p>Revisão do Manual de Marcas e Regras de Aplicação, inserindo o Logotipo da FIERGS em todas as divulgações do SENAI.</p> <p>O Centro inicia sua participação efetiva no “Acampamento das Empresas”, (evento que integra em um final de semana, num camping, as empresas da região da serra) como nova forma de promover a imagem e o conhecimento do mercado, assim como intensificar o relacionamento com os clientes.</p>
<b>Relacionamento com Clientes</b>	
2002	<p>Revisada sistemática interna para análise dos relatórios estruturados da satisfação do cliente, definindo a abertura de OM sempre que constatados percentuais “regular” e “ruim” acima de 20%.</p>
2003	<p>Construção de nova sala para a coordenação localizada, estrategicamente, no corredor de fluxo dos alunos, de forma a facilitar o atendimento aos clientes (alunos)</p> <p>Envolvimento dos professores conselheiros para agilizar a aplicação do FASC – Formulário de Avaliação da Satisfação do Cliente</p> <p>Reformas efetuadas nas instalações da unidade – Troca de pisos e melhoria no layout dos laboratórios e salas de aula, para manter o diferencial competitivo quanto ao conforto das instalações, com conseqüente incremento nos índices de satisfação do cliente.</p>
2004	<p>Disponibilização de uma sala individual para o ARM – Agente de Relações com o Mercado, visando o melhor atendimento ao cliente Empresa.</p> <p>Aquisição de novo software para tabulação dos Formulários de Pesquisa da Satisfação do Cliente (ASPLAN- SENAI RS).</p> <p>Alteração da grade de respostas do FASC, substituindo os conceitos ótimo-bom-regular e ruim por notas de 1 a 10.</p> <p>Revisão da metodologia interna do CT Mecatrônica para análise dos relatórios estruturados, definindo abertura de formulário de Oportunidade de Melhoria, sempre que a média dos blocos apresentem notas abaixo de 7,0.</p> <p>Revisão do questionário do FASC incluindo alterações, tais como: reestruturação das questões com o apoio da área técnica, sistemática de pontuação e tabulação dos questionários.</p> <p>Os Docentes que exercem a função de conselheiros de turma pela 1ª vez, passam a ser auxiliados pelo RD Local / SOE / SOP, no momento da aplicação do FASC.</p> <p>Melhoria no sistema de ar condicionado na Unidade, que passou a operar também com “ar quente” para o inverno. Anteriormente, a climatização, via ar condicionado, era proporcionada somente para o período de calor.</p> <p>Pesquisa de satisfação do cliente – curso técnico passa a ser aplicada individualmente. Até 2003, era aplicada para grupos de 3 alunos.</p> <p>Formulários de registro de sugestões/ reclamações, disponibilizados via caixa de sugestão, foram readequados para permitir o registro das providências tomadas pelos responsáveis pelo tratamento.</p>

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2005	<p>Retorno às turmas, das ações implementadas decorrentes da pesquisa de identificação dos fatores de insatisfação, passa a ser feito via Coordenação e Direção. Anteriormente, era o próprio conselheiro de turma que repassava as informações.</p> <p>Formulários de Oportunidade de Melhoria foram readequados para facilitar o preenchimento e o acompanhamento da eficácia da ação tomada.</p> <p>Foi definida sistemática para abertura de OM's entre Unidades e Gerências do Departamento Regional, originada de reclamações do cliente feitas, diretamente, ao Departamento Regional.</p> <p>Elaboração de ficha específica para a realização do monitoramento, realizado pelos coordenadores nos cursos básicos, proporcionando a descrição dos itens monitorados e correspondentes registros dos resultados apresentados em cada item.</p> <p>Registros decorrentes das manifestações dos alunos do Curso Técnico, no FASC, passaram a utilizar a planilha eletrônica Excel, facilitando a estruturação de todos os dados por meio do uso de filtros.</p> <p>Definido um dia único para aplicação da pesquisa envolvendo, então, todos os professores, os quais foram distribuídos de forma que nenhum professor aplicasse a pesquisa em suas próprias turmas, prática que se evidenciou ainda mais eficaz e transparente.</p> <p>Revisada sistemática interna para análise dos relatórios estruturados da satisfação do cliente, definindo a abertura de OM sempre que constatados blocos com médias abaixo de 7,5.</p> <p>Anteriormente, a média considerada para abertura de OM, desde 2004, era 7,0.</p>
2006	<p>Novos alunos dos cursos básicos são levados pelo coordenador, no 1º dia de aula, para conhecerem os demais laboratórios do Centro e desenvolvimento dos demais produtos (cursos) que Centro realiza. Prática que intensificou a procura por cursos básicos.</p> <p>Melhoria na sistemática de revisão dos requisitos dos clientes, os quais passam a ser analisados em pequenos grupos, dentro das Unidades e posteriormente levados pelos representantes do Grupo ISO para análise global dos mesmos.</p> <p>Criação do cargo de Coordenador do Núcleo Tecnológico o que ampliou as formas de relacionamento com os clientes dos produtos de STT.</p>
<b>Responsabilidade Sócio-Ambiental</b>	
2002	Passa-se a monitorar os indicadores relativos ao consumo de água e energia.
2003	Apoio da equipe de técnicos do CT Couro SENAI (Unidade certificada NBR ISO 14001), para identificação dos impactos e implementação das ações de melhoria.
2004	<p>Substituição do sistema de ar condicionado por um sistema mais eficaz e com maior economia de energia.</p> <p>Definição de um novo indicador relativo ao cuidado com o meio ambiente a ser analisado na ACPD do Departamento Regional, “percentual de unidades com prática de classificação e separação de resíduos sólidos”.</p>
2005	<p>Adequação das instalações ao PPCI – Programa de Prevenção de Controle a Incêndio</p> <p>Frases de conscientização ao uso racional da água e energia foram afixadas nos interruptores de energia e banheiros.</p> <p>Redefinição do indicador relativo ao cuidado com o meio ambiente a ser analisado na ACPD.</p> <p>Passa-se a analisar a prática interna de separação do lixo.</p> <p>Orientador do Grupo GEPA passa a exercer o cargo por dois anos. Até 2004 era eleito um novo orientador anualmente. O maior tempo de gestão oportuniza o planejamento e execução de um maior número de ações.</p>
2006	<p>Instalação do sistema de foto célula para as lâmpadas da área administrativa.</p> <p>Melhoria na coleta de copos descartáveis e conscientização para o uso racionalizado dos copos.</p> <p>Certificação da qualidade do ar interior conforme portaria 3523 Ministério da Saúde e Resolução 09/03 da Vigilância Sanitária.</p>
<b>Ética e Desenvolvimento Social</b>	
2003	Plano de Ação passou a conter Meta de participação em Ações Sociais Planilha Trimestral de Atendimento da Área Social – passou a ser emitida em 2003 para alimentação dos indicadores de responsabilidade social previstos no BSC.
2004	Em decorrência da quantidade de alunos e colaboradores cadastrados como doadores, o CT Mecatrônica passou a atender, sempre que possível, as solicitações emergenciais para doação de sangue.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2005	<p>Optou-se em realizar a Campanha de agasalho/2005, no mês de abril, antes do inverno. Como melhoria, observou-se grande quantidade de peças doadas e possibilitou o repasse às entidades necessitadas antes do início do inverno.</p> <p>Cada ação social finalizada passa a ser avaliada pelo Grupo Gestor, como forma de identificar se a mesma alcançou os resultados desejados.</p> <p>Redefinição dos critérios a serem observados quando da identificação de ações projetos/sociais.</p>
2006	<p>Revisão dos Princípios e valores traz melhorias ao tema “Ética” – ao qual foi acrescida uma síntese explicativa.</p> <p>Avaliação da imagem por parte dos colaboradores passa a considerar uma única questão para a formação do indicador, sendo que esta representa a imagem específica do Centro. Até 2005, o indicador relativo a Imagem geral da Instituição SENAI.</p> <p>Regulamento e diretrizes de Estágio passam a ser repassadas aos alunos em CD.</p>
<b>Gestão das Informações</b>	
2003	<p>Criado o Portal Aplicativos do Sistema FIERGS – disponibilizado on-line para acesso aos usuários da Unidade, agilizando o processo de informação entre a Unidade e o SENAI RS.</p> <p>Sistema SAE – Sistema de Administração Escolar é substituído pelo SIS – Sistema Integrado de Informações – o qual concentra informações cadastrais de alunos de toda a rede SENAI RS, bem como de todos os cursos desenvolvidos na rede (no sistema SAE, somente eram disponibilizadas informações específicas da Unidade).</p>
2004	<p>Revisão no procedimento de Back-up define que o mesmo seja realizado diariamente, ampliando a segurança das informações. Anteriormente, a periodicidade do Back-up era semanal.</p> <p>Nova apresentação da Planilha Geral (disponível na pasta Metas). Os resultados de cada produto foram agrupados com os respectivos indicadores e correlação (Matrícula – produção aluno/hora - receita e despesa), facilitando o processo de análise.</p> <p>Na planilha setorial de STT foram inseridos novos campos para o registro de observações relativas aos atendimentos efetuados e, da mesma forma, na planilha setorial Coordenação/ Direção, abriu-se um campo para registro das ações de desenvolvimento realizadas.</p>
2005	<p>Criado o Portal Corporativo (vinculado ao Portal Aplicativos do Sistema FIERGS) – É direcionado aos colaboradores que o acessam mediante nº da matrícula e senha. Apresenta informações do interesse dos colaboradores (contra-cheques, currículos, cursos realizados, programações do mês, vagas disponíveis na rede SENAI-RS, etc).</p> <p>Disponibilizado na pasta “Metas” uma planilha contendo o Demonstrativo Financeiro de cada produto, permitindo a consulta das despesas e receitas realizadas em Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.</p> <p>Definidas responsabilidades para a disposição das informações internas (murais) – intensificando assim o controle quanto à atualização e organização das informações afixadas nos murais.</p>
2006	<p>Memórias de reunião do Grupo Gestor passam a ser afixadas no mural dos colaboradores em meio físico para permitir a leitura de toda a equipe sobre os assuntos tratados.</p> <p>Implantação do sistema disque fácil, permitindo ligações telefônica via ramais entre todas as Unidades do Estado.</p> <p>Arquivo eletrônico das agendas semanais do centro é transformado de word para excel, permitindo a criação de pastas por semana. Assim, cada colaborador pode acessar a agenda de qualquer semana do mês e registrar previamente seus compromissos. Anteriormente, era possível alimentar somente a agenda da próxima semana.</p> <p>Sistema CPD foi configurado para possibilitar ao Técnico de informática o acesso remoto a todas as estações podendo prestar um atendimento emergencial a qualquer hora de qualquer local, mesmo externo ao Centro.</p>
2007	<p>Informações, afixadas nos murais, passam a trazer um carimbo com a data de vigência, culminando em melhorias na distribuição das informações e no recolhimento das mesmas.</p>
<b>Gestão das Informações Comparativas</b>	
2002	<p>Alunos competidores da Olimpíada do Conhecimento passam a usar cintos com velcro e luvas com porta acessórios, para facilitar a guarda e o manuseio das ferramentas utilizadas durante as provas. Prática visualizada por docente na observação dos competidores da Unidade de São Paulo.</p>

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2003	Implantação de ficha de controle a Ação docente, conforme modelo visualizado por Orientadora Pedagógica em visita a Unidade SENAI Visconde de Mauá – Porto Alegre RS. SENAI RS passa a considerar o desempenho das Unidades do SENAI RS para liberação de investimentos e prioridades às solicitações de cada Unidade. Intensifica-se, assim, o processo de comparação entre Unidades SENAI-RS.
2004	Adoção da prática de visitas em conjunto com o SEBRAE, visando identificar necessidades e oferecer soluções para micro e pequenas empresas da Região da Serra Gaúcha. Prática identificada pelo Agente de Relações com o Mercado na Unidade SENAI CETEMP – São Leopoldo RS. Nova metodologia de análise do Formulário de Avaliação de Satisfação do Cliente que foi elaborada a partir de visita do RD Local ao SENAI Centro Tecnológico do Mobiliário – Bento Gonçalves - RS. Elaboração de síntese contendo prazo e responsáveis de todas as atividades necessárias ao atendimento das diretrizes dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade. Prática visualizada em auditoria Interna Centro Tecnológico do Mobiliário – Bento Gonçalves – RS. Revisão dos critérios para seleção das organizações comparativas pertinentes, incluindo Unidades do SENAI, em todo o Brasil, participantes no PNQ. Revisão dos critérios para seleção das organizações comparativas pertinentes, incluindo organizações concorrentes.
2005	Técnico de Automação Industrial do Centro viaja para Alemanha com o objetivo de buscar parcerias com as Universidades de Bremen e de Berlin para desenvolvimento de um laboratório de pneumática e de um servidor de internet que permita executar simulações virtuais de projetos de automação industrial e que integre o mundo real (o próprio laboratório) com o mundo virtual (simulações no servidor). Como resultado, desenvolveu-se um laboratório Remoto de Mecatrônica que permite acessar o laboratório à distância através de um ambiente virtual. Inserção de nova sistemática de ensino no componente curricular “Manutenção Hidráulica Pneumática” (HP) – Adquirida pelo instrutor de HP em curso de preparação para o cargo na empresa Bosch – Rexroth – SP. Visitas de benchmarking às organizações finalistas e/ou premiadas no PNQ, proporcionando a troca de experiências, boas práticas e análise do CT Mecatrônica frente a esses referenciais.
2006	Elaboração de vídeo institucional do CT Mecatrônica – prática visualizada por colegas da Unidade em visita ao Centro de Educação profissional SENAI “Nilo Peçanha” – Caxias do Sul. Revisão do Formulário para avaliação e reavaliação de fornecedores alinhando-a a metodologia do plano de cargos e salários. Prática visualizada pelo Supervisor administrativo em auditoria no Centro Tecnológico do Mobiliário SENAI. Técnico de Automação Industrial viaja ao Japão (Tóquio) com o objetivo de conhecer as melhores práticas na área de educação técnica e vocacional, assim como obter auxílio técnico do Japão ao Brasil para o desenvolvimento de educação técnica e vocacional nas áreas profissionais de indústria mecatrônica. Como primeiros resultados, elaborou-se relatório com propostas de melhoria à Educação Técnica e Vocacional no Brasil com base nas visitas às instituições japonesas. Este relatório foi entregue ao SENAI e ao MEC. Também foram implementadas melhorias da disciplina de robótica com base nas experiências japonesas. Informações de domínio público, relativas às escolas que desenvolvem cursos técnicos (concorrentes) passaram a ser obtidas por meio de visitas do RD Local e Supervisão pedagógica a Coordenadoria Regional da Educação.
2007	Inserido no componente de Manutenção Hidráulica Pneumática uma tarefa prática de manutenção corretiva de cilindros pneumáticos, inspirada nos testes aplicados em 2006 aos alunos da Olimpíada do Conhecimento.
<b>Gestão do Capital Intelectual</b>	
2001	Revisão do procedimento PRR 944/002 alterou o antigo contrato de cessão de direitos autorais para “Termo de Transferência de Direitos Autorais”, que passou a receber notação jurídica.
2002	Elaboração do novo Plano de Cargos e Salários, definindo o conhecimento necessário, formação e experiência para os cargos do Centro. (ativo humano)
2003	Passam a ser previstos e oferecidos, anualmente, pela GEPES, programas de treinamentos para equipes, favorecendo a melhoria na difusão dos conhecimentos.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2004	Construção de recurso didático PLC-PIC – oriundo do incentivo ao pensamento criativo e inovador aos técnicos e docentes do CT Mecatrônica e conseqüente disponibilização do mesmo para outras unidades do SENAI RS.
2005	Número de novas apostilas elaboradas ou atualizadas para os cursos passa a constar como meta nos objetivos de desenvolvimento do Plano de Ação do CT Mecatrônica como mais uma forma de medição ao ativo de propriedade intelectual.
2006	Instalação de circuitos internos de TV nos laboratórios da Unidade, como forma de ampliar a proteção “Infra Estrutura” - (ativo de infra-estrutura). Repasse dos conhecimentos adquiridos nos cursos/ viagens, treinamentos externos passam a ser realizados semestralmente no período das férias escolares, permitindo assim a participação do grande grupo.
2007	Reestruturação da Prática “Banco de Idéias” para coletar, organizar e registrar idéias de colaboradores da unidade, sendo um documento informal. Está disponibilizado via formulário informatizado, na Pasta Public. Toda força de trabalho tem permissão para ler, interagir, complementar as idéias que posteriormente são analisadas pela direção, compiladas e/ou modificadas para atingir o objetivo proposto. São propostas idéias, comentários e sugestões que tragam ao Centro Aumento de receita; Redução dos gastos, Otimização dos recursos atuais; Otimização da mão de obra; Melhoria dos processos e Satisfação do cliente.
<b>Sistemas de Trabalho</b>	
2002	O Plano de cargos e salários foi totalmente reformulado em 2002 e trouxe definido, para cada cargo, os fatores de Formação, Conhecimento e Atuação; os níveis de cada cargo e respectivas faixas salariais aplicáveis.
2003	Realizou-se a primeira avaliação dos colaboradores alinhada ao plano de cargos e salários, permitindo a verificação da ascensão de cada um no período, e o atendimento aos resultados esperados de cada cargo.
2004	Avaliação Individual da Ocupação passa a ser realizada, concomitantemente, à identificação das necessidades de treinamento. Até 2003, eram realizadas duas reuniões distintas. Prática que agilizou os dois processos tornando-os mais eficazes. Vagas disponíveis da rede SENAI RS passam a ser divulgadas no novo “Portal Corporativo”, permitindo o acesso de todos os colaboradores, a qualquer momento.
2005	Avaliação Individual da Ocupação passa a ser realizada no mês de setembro, permitindo que o investimento com as ações de treinamento e desenvolvimento identificadas possa ser previsto integralmente no Plano de Ação, o qual é elaborado a partir de outubro. Até 2004 essa reunião realizava-se, também, no mês de outubro.
2006	A GEPES passa a encaminhar e-mails de alerta para todos os colaboradores sempre que abre uma nova vaga no Portal Corporativo. RD Local elaborou cartilha que passa a ser entregue a força de trabalho após a integração, com o resumo de todas as informações recebidas, além da descrição dos princípios, valores, missão, política da qualidade e respectivos indicadores.
2007	Cópia com as atribuições e os resultados esperados de cada cargo passam a ser entregues pelo RD Local no momento da Integração.
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>	
2003	Realizada a primeira avaliação dos colaboradores alinhada ao perfil definido no Plano de Cargos e Salários. O PRR 976/002 teve toda sua estrutura revisada, visando o alinhamento com o Plano de cargos e Salários. Revisão do “Regulamento da Política das Ações de Desenvolvimento em Parceria” que descreve as condições para requerimento de auxílio para cursos de formação (ensino fundamental, ensino médio, superior, pós- graduação, mestrado, doutorado e língua estrangeira). Os atendimentos não efetivados dentro do ano previsto passaram a ser justificados e considerados na identificação das necessidades do ano posterior. Programas de Treinamento e desenvolvimento passaram a ter sua eficácia mensurada por prioridades.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2004	<p>A identificação das necessidades de treinamento passa a ser realizada juntamente com a Avaliação Individual da Ocupação.</p> <p>Avaliação da eficácia de treinamento passa a ser efetuada nos programas classificados como Desenvolvimento e Preparação para o Cargo (alterou o critério prioridades para propósitos do treinamento)</p> <p>Objetivos a serem alcançados com a participação no programa de treinamento e respectivos indicadores para medição da eficácia, passam a ser determinados no formulário “Solicitação de Treinamento”</p> <p>Revisão da rotina RPR 976/001 melhora a metodologia para a realização dos treinamentos individuais e equipes.</p>
2005	<p>Avaliação Individual da Ocupação passa a ser realizada no mês de setembro permitindo que o investimento com as ações de treinamento e desenvolvimento identificadas possa ser previsto, integralmente no Plano de Ação, o qual é elaborado a partir de outubro. Até 2004, essa reunião realizava-se, também, no mês de outubro.</p>
Qualidade de Vida	
2002	<p>Os resultados da Pesquisa Satisfação dos colaboradores passaram a ser apresentados, também, num relatório comparativo, contendo os resultados de todas as unidades do SENAI RS. Anteriormente eram apresentados somente em relatórios individuais por unidade.</p>
2003	<p>Participação ao Prêmio Destaques do Ano ARH Serrana – Categoria Organizacional – propiciando a comparação com o mercado da região, quanto ao clima organizacional.</p> <p>Colaboradores puderam optar pela categoria de “Auxílio Refeição” preferido (Alimentação ou Refeição). Até 2002, todos recebiam a categoria Refeição (Auxílio Alimentação pode ser usado nos supermercados).</p>
2004	<p>Novas reformas no Galpão “Ginetes do Saber” – forração interna, tornando o ambiente mais aconchegante.</p> <p>Programa de Integração passa a abranger temas relacionados à Qualidade de Vida; qualidade no trabalho; motivação para as metas pessoais e profissionais; trabalho em equipe; relacionamento e comunicação.</p> <p>Meta de satisfação dos colaboradores é ampliada de 75% para 80% e passa a compor os objetivos do Plano de Ação da Unidade.</p> <p>Melhoria no sistema de ar condicionado na unidade, que passou a operar também com “ar quente” para o inverno. Anteriormente, a climatização, via ar condicionado, era proporcionada somente para o período de calor.</p>
2005	<p>Disponibilizada aos colaboradores a casa de estar (externa), com sala de jogos e cozinha mobiliada, beneficiando aos que preferem cozinhar sua própria refeição.</p> <p>Lançamento do Portal Corporativo – disponibilizados via internet – com senha para todos os colaboradores, contendo informações gerais sobre Gestão de Pessoas.</p> <p>Lançamento do “Alô GEPES”. Plantão de atendimento telefônico para apoiar os colaboradores e seus dependentes em situações-limite, tais como: problemas de saúde e outros eventos inesperados, que ocorram fora do horário normal de trabalho.</p>
2006	<p>Reformas gerais nas instalações da casa de lazer externa do CT Mecatrônica com ampliação do espaço, colocação de pisos, pintura e acabamentos.</p> <p>Instituição do novo benefício Rede Vida Saúde – Parceria entre SESI e SENAI – Colaborador passa a ter descontos de até 50% do custo de Tratamentos Odontológicos.</p>
2007	<p>Revisão da metodologia para análise da pesquisa de satisfação dos colaboradores por parte da direção, que passa a contar com os apontamentos para oportunidades de melhoria diagnosticados pelos colaboradores por meio de um workshop de melhorias.</p>
Processos Principais	
2002	<p>Inserida a prática de acompanhamento da ação docente em sala de aula (Cursos técnicos) culminando com a crescente melhoria dos índices de satisfação do cliente quanto à atuação do docente.</p>

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2003	Reformulação do método de desenvolvimento do “Estágio Escolar”, que passa a avaliar os projetos dos alunos sob os aspectos “Planejamento”, “Processo de Execução” e “Produto” - alinhamento à metodologia de avaliação da Olimpíada do Conhecimento. Os certificados dos cursos EP Nível Básico - “in company” passaram a ser entregues para a própria empresa que, por meio de um protocolo de recebimento, fica responsável pela entrega individual dos certificados aos participantes do curso, agilizando assim, o processo de arquivamento das 2 <sup>as</sup> vias.
2004	Substituição da coordenação do STT e reestruturação da organização do setor, minimizando o número de não conformidades. Todos atendimentos em STT passam a ser cadastrados no sistema de Apropriação de STT - Serviços Técnicos Tecnológicos (simplificando o acompanhamento das horas técnicas e atendimentos efetuados) Como OM identificada na fase escolar da Olimpíada do Conhecimento, passaram a ser realizadas atividades de documentação (projeto em papel) elétrica e pneumática nas disciplinas de HPII e CLP. Anteriormente priorizava-se apenas a parte de software.
2005	Utilização da Metodologia PMI (Project Management Institute) para a execução e gerenciamento dos projetos de STT.
2006	Criação de formulário específico para registro do monitoramento dos projetos de STT Reestruturação do Núcleo Tecnológico e criação do cargo de Coordenador Tecnológico.
<b>Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio</b>	
2002	Definida metodologia para elaboração de projetos dos cursos de EP- Nível Básico.
2003	Revisão do formulário “Solicitação de Ordem de Serviço incluindo os seguintes campos: registro da urgência da solicitação e registro das providências tomadas. Adoção do indicador % de OM’s resolvidas dentro do prazo previsto, que passou a ser monitorado nas ACPDs. Nova revisão do procedimento interno PRI 624/010 – Manutenção de Máquinas e Equipamentos definindo nova forma de controle para os registros relativos a Manutenção Predial e Manutenção dos Equipamentos de Informática, favorecendo a rastreabilidade das manutenções realizadas passaram a ser controlados separadamente pelas equipes responsáveis.
2004	Revisão na etapa de monitoramento aos cursos de EP – Nível Básico, detalhando quais os itens a serem observados no monitoramento (conteúdo desenvolvido – atuação do docente – recursos didáticos e condições ambientais) Revisão do procedimento PRR 953/002 – incluiu novo requisito a ser pesquisado na Pesquisa de Satisfação do Cliente quanto aos processos de apoio e administrativo: “Competência técnica para execução do serviço prestado”.
2005	Desenvolvido um <i>check-list</i> específico para monitorar toda documentação dos projetos de STT e garantir a conformidade com os requisitos da ISO 9001. Elaboração de formulário específico para o monitoramento dos cursos de EP- Nível Básico com detalhamento aos itens observados no monitoramento. Anteriormente o monitoramento era registrado no próprio controle de frequência de produção, sendo que não detalhava os itens monitorados. Revisada sistemática interna para análise dos relatórios estruturados da satisfação do cliente, incluindo os processos de apoio, definindo a abertura de OM sempre que constatados blocos com médias abaixo de 7,5. Anteriormente, a média considerada para abertura de OM era 7,0.
2006	Redefinidos os períodos para Revisão Anual dos Procedimentos do SGQ que passa a ser realizada de janeiro a abril. Esta readequação ocorreu para agilizar o repasse de informações atualizadas às Unidades Operacionais. Após a revisão dos procedimentos é desencadeada a atualização no controle dos documentos de referência que serve como base para o desenvolvimento das atividades.
<b>Processos de Relacionamento com os fornecedores</b>	
2003	Passa a ser emitido pela coordenação de cursos, uma síntese do processo de seleção do candidato a fornecedor técnico/docente do CT Mecatrônica contendo as referências do candidato, as observações identificadas na entrevista e nos testes práticos, o qual é utilizado pelo diretor como subsídio para a aprovação do currículo.

Data de introdução	Principais melhorias implementadas
2004	<p>Revisão da rotina para análise crítica da satisfação do cliente, definiu o prazo e a forma de registro do repasse dos resultados aos parceiros: A ciência do mesmo passou a ser registrada pela assinatura do parceiro no relatório ou comprovante de envio de fax ou e-mail. Anteriormente os parceiros só podiam ser comunicados pessoalmente o que dificultava o repasse imediato da informação.</p> <p>Revisão do procedimento de ACPD inclui a “Análise da atuação dos fornecedores de serviço técnicos docentes” como aspecto a ser considerado na Reunião de Análise Crítica.</p>
2005	<p>Elaboração de formulário a ser utilizado no momento do monitoramento da ação docente nos cursos básicos – possibilitando o registro de observações quanto aos itens monitorados.</p> <p>Definida sistemática para re-qualificação dos fornecedores de serviço técnico e docente (parceiros).</p> <p>Passa a ser utilizada uma planilha eletrônica para registro de todos atendimentos efetuados pelos parceiros e correspondentes índices de satisfação obtidos. Esta reúne dados históricos da atuação do parceiro na Unidade, facilitando o processo de re-qualificação.</p>
2006	<p>Para análise dos currículos dos parceiros passa-se a considerar o mesmo perfil pré-definido no Plano de Cargos e Salários, que sinaliza objetivamente a formação, experiência e atuação que deve ser requerida para a efetivação da contratação.</p>
<b>Gestão Econômica Financeira.</b>	
2003	<p>Contrato com Câmara de Dirigentes lojistas (Porto Alegre) permitiu consulta on-line a cadastro de inadimplentes, agilizando o processo de concessão de crédito.</p> <p>Estabelecida nova política de investimentos com orientações para liberação e utilização dos recursos para manutenção e investimento nas Unidades do SENAI RS. Os critérios passam a ser medidos, por indicadores quantificados, que foram selecionados de forma a estabelecer com maior confiabilidade a importância do investimento para a Unidade e para o SENAI RS. Os critérios têm por objetivo valorizar as Unidades que atingiram as metas financeiras previstas no Plano de Ação anterior.</p>
2004	<p>Clientes inadimplentes passam a ser negativados nos órgãos de proteção ao crédito, aumentando a quitação de pendências. Anteriormente a cobrança aos inadimplentes era realizada somente via correspondências.</p> <p>Os investimentos necessários para o ano passam a ser apresentados ao SENAI RS em projetos de investimento que podem ser elaborados a qualquer momento durante o ano e encaminhados para aprovação. Até 2003 eram listados, uma vez ao ano, no plano de ação da Unidade e novas solicitações só poderiam ser incluídas no plano de ação subsequente.</p>
2005	<p>Contrato com CDL - Câmara de Dirigentes Lojistas (Caxias do Sul) amplia as informações relativas a cadastro de inadimplentes.</p> <p>Na elaboração do Plano de Ação/2006 passaram-se a ser estimados os percentuais que os setores de apoio administrativo se envolvem em cada vertente de atuação oportunizando o rateio destes custos de forma mais concreta visto que até o momento as despesas de administração eram contabilizadas em cada vertente em função da produção a ser realizada.</p>
2006	<p>Redefinidos os critérios para aprovação dos projetos de investimento.</p>

Quadro 4.6 - Principais melhorias implementadas nos Sistemas de Gestão do CT Mecatrônica.

Fonte: Centro Tecnológico de Mecatrônica - SENAI: Relatório de Gestão, 2007.

Conforme se observa no Quadro 4.6, o CT Mecatrônica vem implementando melhorias no seu sistema de gestão através dos anos, o que demonstra a continuidade e refinamento nos padrões de trabalho.

## **4.2 Medianeira Transporte Ltda.**

### **4.2.1 A Empresa**

A Medianeira Transporte Ltda (MTU) é uma operadora rodoviária de transporte coletivo urbano, que atua no município de Ijuí, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. É uma empresa de capital privado, com fins lucrativos, sendo seu negócio o transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus.

Iniciou suas atividades em 11 de outubro de 1991 na sede da empresa Turijuí, quando adquiriu a antiga empresa de transporte coletivo do município, a empresa Transportes Coletivos Sommer. Quando a empresa adquiriu, em 1999, a área onde atualmente se localiza, iniciou-se um processo de mudança em sua gestão. A empresa incorpora o Sistema de Gestão pela Qualidade Total, criando seu próprio programa de qualidade, o Programa TCQ – Transportando com Qualidade. Realiza adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) em agosto de 2000.

No primeiro momento, logo após a aquisição, a Medianeira Transporte atendia a cidade com 16 ônibus em sua frota. Contudo, com o crescimento dos bairros e criação de novas linhas, a frota foi ampliada. Hoje a empresa dispõe de 25 veículos convencionais e 3 micro-ônibus para o transporte diferenciado. Serviço este, que foi disponibilizado em 1998 para atender uma outra classe de usuários.

A estrutura física da empresa foi reconstruída proporcionando maior segurança aos colaboradores, como por exemplo, a implantação de portas com travas e um sistema de vigilância interna, através de monitoramento automático de imagens. Também foi construída uma nova sala de treinamento, sala para os colaboradores e uma sala para o setor de Tráfego. Na área de Arrecadação do setor Administrativo, são utilizados equipamentos eletrônicos para a contagem de moedas, passagens e cédulas, agilizando o acerto da arrecadação diária.

Acompanhando a evolução do setor e na busca por maior eficiência e qualidade na utilização de seus recursos, a empresa, em março de 1997, adquiriu seu primeiro veículo equipado com rampa hidráulica que permite, aos portadores de deficiência física, facilidade no acesso. A partir de março de 2001, todos os ônibus adquiridos pela empresa vêm equipados com itinerário frontal eletrônico que facilita a visualização e a informação aos

usuários. Em 2002 foi adquirido o primeiro ônibus com motor eletrônico, sendo que de lá pra cá, todos os ônibus adquiridos possuem esta tecnologia já de fábrica.

Sendo a única operadora de transporte coletivo no município, realiza cerca de 410 viagens diárias onde são transportados em média 10.000 passageiros, de acordo com os dados fornecidos pelo Relatório de Gestão da empresa.

Seu complexo está situado numa área de fácil acesso ao centro da cidade, local por onde passam todas as treze linhas. Fazem parte da frota seis ônibus equipados com motores eletrônicos e ecológicos EURO II, III e IV, que reduzem a emissão de gases poluentes na atmosfera em até 60%. Ainda, onze ônibus com três portas (dois com elevadores hidráulicos), oito ônibus com itinerários eletrônicos e três micro-ônibus com cortinas, poltronas estofadas, ar condicionado e som ambiental. A idade média atual de sua frota é de 6,55 anos.

#### 4.2.2 Histórico da evolução na busca da excelência

Os fatos mais relevantes na jornada da Medianeira Transportes na busca pela excelência de sua gestão são apresentados no Quadro 4.7:

Período	Descrição
1999	Curso sobre PE (Planejamento Estratégico); Prêmio Pesquisa Podhium; 1º Curso Gestão da Qualidade Total; Criação dos Times da Qualidade; Formação do Conselho e do Comitê da Qualidade; Lançamento oficial do Programa TCQ (Total Quality Control); 1ª Definição dos Planos e Metas.
2000	Prêmio Pesquisa Status; Termo de Adesão ao PGQP; Prêmio Pesquisa Podhium; Treinamento para Avaliadores Nível I SA- PGQP Ciclo 2000; Lançamento Oficial do Programa 5 S's; Lançamento oficial do Programa Aceitando Idéias
2001	Avaliação Externa Nível I - SA - PGQP Ciclo 2000; Treinamento de Examinadores PQRS 2001; Prêmio Pesquisa Status; Certificação Participação SA – PGQP Ciclo 2000; Participação do 13º Congresso de Transporte e Trânsito; Prêmio Pesquisa <i>The Best</i> ; Implantação do SAM (Serviço de Atendimento Medianeira); Prêmio Podhium Pesquisas.
2002	Avaliação Externa Nível I - SA - PGQP Ciclo 2001; Criação do quadro de indicadores – Gestão à vista; Prêmio Pesquisa Status; Certificação Participação SA - PGQP Ciclo 2001; Implantação do Programa Empresa x Escola; 1ª edição do Informativo Interno; Planejamento Estratégico 2003/2007; - Prêmio Pesquisa Podhium; Criação do 1º Case.
2003	Criação do Informativo Externo; Avaliação Externa Nível I PQRS 2003; Criação do site MTU; Implantação do Programa Comunidade; Implantação do Programa Sinal Verde para a Vida; Implantação do Programa Fornecedores; - Implantação do Programa de Ginástica Laboral Vida e Saúde; Adesão jurídica aos Parceiros Voluntários; Medalha de Bronze, Nível I PGQP no PQRS 2003; - Certificação da Participação no SA - PGQP Ciclo 2002; Treinamento para Avaliadores Nível II do SA - PGQP Ciclo 2003; Prêmio Pesquisa Interactive; Homenagem ACI em conjunto com o Comitê Regional Qualidade Grande Ijuí; Troféu em homenagem pela conquista do PQRS 2003, pelo CSTMM; Implantação do PAMTU (Programa Ambiental MTU); Prêmio Podhium Pesquisas; Avaliação Externa SA - PGQP Ciclo 2003 Nível II; Escolha 1ª Edição Colaborador Padrão.

Período	Descrição
<b>2004</b>	Treinamento para Examinadores PQRS 2004, Nível II do PGQP; Avaliação Externa para PQRS 2004; Troféu Bronze, Nível II do PGQP, no PQRS 2004; Homenagem ACI em conjunto com o Comitê Regional da Qualidade Grande Ijuí pela conquista do PQRS 2004; Elaboração do Balanço Social; Participação do Prêmio de Responsabilidade Social 2004; Lançamento oficial do Mural da Comunicação Aberta; Certificação Empresa Amiga da Criança; Certificação da Participação no SA - PGQP Ciclo 2003; Treinamento para Avaliadores Nível II, do Ciclo de Avaliação 2004 do PGQP; Troféu em homenagem pela conquista do PQRS 2004, pelo CSTMM; Treinamento para Avaliadores Nível I do Ciclo de Avaliação 2004 do PGQP; 1ª Pesquisa de Opinião no Informativo Externo na Expo-Ijuí; Implementação do Projeto Nações em Movimento na Expo-Ijuí; 1º Seminário dos Grupos da Qualidade MTU; Avaliação Externa SA - PGQP Ciclo 2004, Nível II; Certificado do Prêmio de Responsabilidade Social 2004, pela AL/RS; Troféu Podhium Pesquisas
<b>2005</b>	Treinamento para Examinador Prêmio ANTP de Qualidade ciclo 2003/2005; Treinamento para Examinador PQRS Ciclo 2005, Nível II do PGQP; Participação do Prêmio ANTP de Qualidade ciclo 2003/2005; Participação do PQRS Ciclo 2005; Participação da Seleção do Guia Exame - Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil; Treinamento de BSC; Treinamento para Avaliador, Nível II, SA do PGQP, Ciclo 2005; PQRS 2005, Nível II do PGQP, modalidade Troféu Prata; Homenagem ACI em conjunto com o Comitê Regional da Qualidade Grande Ijuí pela conquista do PQRS 2005; Elaboração do Balanço Social; Participação do Prêmio de Responsabilidade Social 2005; Homenagem do Comitê Setorial de Transportes Multimodais - CSTMM, pela Conquista do PQRS 2005; Finalista do Prêmio ANTP de Qualidade, ciclo 2003/2005; Classificação entre as 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil, 9ª edição do Guia Exame Você S/A; Renovação do Selo Empresa Amiga da Criança; Festa das Premiações e 14º aniversário da MTU; 2º Seminário dos Grupos da Qualidade MTU; Avaliação Externa Nível II SA - PGQP Ciclo 2005; Certificado do Prêmio de Responsabilidade Social 2005, pela AL/RS; Troféu Podhium Pesquisas; Treinamento para formação de Examinadores Nível II PQRS 2006.
<b>2006</b>	Conquista do Prêmio Qualidade RS, Nível II Categoria Ouro.

Quadro 4.7 - Histórico da evolução da gestão pela qualidade da Medianeira Transporte Ltda.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

O Quadro 4.7 apresenta os fatos mais relevantes contidos no Relatório de Gestão (2006) da Medianeira Transportes, onde constata-se que a mesma apresenta um histórico marcado pela busca da excelência em sua gestão.

#### 4.2.3 Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado

##### 4.2.3.1 Importância do aprendizado para o negócio e intenção estratégica

Segundo o Entrevistado B, a importância do aprendizado organizacional para a empresa Medianeira Transporte configura-se em três aspectos: melhoria das práticas adotadas pela organização contemplando a todas as partes interessadas, ou seja, clientes, comunidade, meio ambiente, colaboradores, fornecedores e acionistas; melhoria dos resultados econômico-financeiros, assim como, dos indicadores de satisfação.

Para o Entrevistado B, a intenção de investir no aprendizado surgiu a partir de 1999, com o lançamento do Programa de Qualidade e criação do Comitê e Times da Qualidade, onde foram definidas, pela liderança, em ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico (PE), as diretrizes organizacionais, dentre elas, estratégias específicas que norteiam o aprendizado organizacional.

Na definição e evolução das mesmas, são considerados os propósitos institucionais que são voltados à cultura de excelência e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas: clientes, colaboradores, comunidade, meio ambiente, fornecedores e acionistas.

Ressaltou o Entrevistado C que, a partir de 2000, quando a MTU assina o termo de adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, o aprendizado organizacional passa a ter maior relevância e significância dentro da empresa, passando a fazer parte do sistema de gestão pela qualidade.

#### 4.2.3.2 Relação do aprendizado com os objetivos da organização

Para o Entrevistado B, o aprendizado está diretamente ligado aos objetivos da organização, visto que anualmente, em ocasião da revisão do Planejamento Estratégico, o Comitê se reúne para reavaliar os valores e diretrizes organizacionais, considerando as informações disponíveis a todas as partes interessadas, a fim de incluir as necessidades e mantê-las alinhadas ao negócio e ao compromisso institucional.

A utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* permite direcionar as ações para quatro principais perspectivas; forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; que vão englobar todas as partes interessadas e possibilitar a empresa maximizar o desempenho, uma vez que são definidas estratégias a partir de uma base, para alavancar as demais até chegar aos objetivos finais.

A MTU apresenta como estratégias que contemplam o Aprendizado e Crescimento na organização iniciativas que visam “disponibilizar treinamentos e capacitação, aperfeiçoar o sistema de avaliação e reconhecimento, priorizar recrutamento interno, promovendo ascensão profissional, manter e aperfeiçoar ações voltadas à qualidade de vida”.

#### 4.2.3.3 Papel das lideranças no aprendizado.

Segundo o Entrevistado B, as lideranças participam da definição das estratégias relativas ao aprendizado quando da elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, que conta com a participação dos membros do Comitê da Qualidade, Assessoria Contábil e de Qualidade.

Para a determinação das estratégias são consideradas as informações discutidas na reunião de Análise Crítica considerando assim, as principais necessidades dos clientes (internos e externos), do mercado, comunidade, meio ambiente e acionistas.

O Entrevistado C expôs que nas Reuniões de Análise Crítica é observado o desenvolvimento dos Planos de Ação, resultado do Planejamento Estratégico, tomando-se ações corretivas ou preventivas na busca das metas estipuladas. O registro é feito nos Relatórios de Ação Corretiva e Preventiva (RACPs) ou Relatório de Não Conformidade (RNC), no gerenciamento da implantação dos planos, originando a necessidade de buscar uma solução para os problemas evidenciados.

A partir de 2006, a execução dos planos de ação passou a ser acompanhada nas reuniões setoriais, com a participação do chefe ou responsável pelo setor e demais integrantes da equipe de trabalho, de acordo com a pertinência, permanecendo a utilização das ferramentas RNC e RACP.

#### 4.2.3.4 Políticas e diretrizes para o aprendizado e sua comunicação na organização

Anualmente, em ocasião da revisão do PE, o Comitê da Qualidade se reúne para reavaliar os valores e diretrizes organizacionais. Na sua última revisão, a MTU estabeleceu as diretrizes organizacionais contidas no Quadro 4.8, nele estão contidos os objetivos da qualidade que estabelecem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores como meio de valorização e estímulo ao aprendizado organizacional.

<b>Diretrizes Organizacionais</b>	
<b>Negócio</b>	Transporte coletivo urbano de passageiros por ônibus.
<b>Missão</b>	“Atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, de maneira socialmente responsável.”

<b>Diretrizes Organizacionais</b>	
<b>Visão</b>	Ser referencial até 2010, como uma das melhores empresas do país, no transporte urbano de passageiros, pelo seu trabalho orientado para a qualidade, visando a satisfação de todas suas partes interessadas.
<b>Valores da organização</b>	1. Ética; 2. Simplicidade; 3. Segurança; 4. Profissionalismo; 5. Responsabilidade sócio-ambiental.
<b>Política de qualidade</b>	“Fazer da excelência no transporte de pessoas um objetivo permanente, através da melhoria contínua e superação de metas para agregar valor às partes interessadas.”
<b>Objetivos da qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buscar a excelência na prestação dos serviços aos clientes;</li> <li>– Valorizar os talentos humanos da organização promovendo programas permanentes de desenvolvimento pessoal e profissional;</li> <li>– Respeitar o meio-ambiente e participar de ações de cunho social e cultural junto à comunidade, aprimorando a qualidade de vida;</li> <li>– Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir os padrões de qualidade e inovações tecnológicas;</li> <li>– Reconhecer o lucro como fator de competência e crescimento empresarial.</li> </ul>

Quadro 4.8 - Diretrizes Organizacionais da Medianeira Transporte Ltda.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

A disseminação das diretrizes organizacionais ocorrem por meio de:

- Informativos Internos: elaborado pelo colaborador responsável da área de comunicação desde 2002, com periodicidade trimestral e após última análise da Reunião de Aprendizado Global e Análise Crítica de Desempenho Global (ACDG) juntamente com os membros do Comitê e Assessoria da Qualidade, atinge toda a força de trabalho;
- Reunião Geral: realizada semestralmente, desde 1999, pela Gerência Administrativa e Financeira, ou Operacional, voltada para todos os colaboradores, onde são reforçadas as diretrizes organizacionais, revisadas e apresentadas as práticas desenvolvidas e repassadas as melhorias decorrentes da Análise Crítica, além dos resultados avaliados e analisados durante a ACDG. Ainda são discutidos alguns métodos de trabalho em conjunto, sendo que os colaboradores podem sugerir e abordar outros assuntos, desde que sejam de interesse coletivo. Passou a ser anual a partir de 2006;
- Murais e quadros: são permanentes, com os valores organizacionais impressos e distribuídos nas principais áreas da empresa atingindo todos os colaboradores;
- Cartão/colinha: disponibilizado para cada colaborador, juntamente com o crachá, para que este leve as diretrizes organizacionais consigo, sendo de utilização permanente. A organização entende que os colaboradores não necessitam decorar as diretrizes, basta que compreendam o significado e apliquem-nas no seu dia-a-dia, podendo recorrer a consultas;

- Apresentações de *Case*: repassado, desde 2003, no momento da ambientação, como forma de apresentar a empresa para os novos colaboradores;
- Manual de procedimentos: cada colaborador recebe ao ser admitido, desde 2002, sendo que possui anexados adendos de atualização, a cada revisão;
- Seminário: este evento tem como principal objetivo a disseminação da cultura de excelência adotada pela empresa através da apresentação de projetos desenvolvidos pelos Times da Qualidade e demais atividades desenvolvidas por outros grupos como peças teatrais e coreografias de dança. Realizado anualmente, conta com a participação da Alta Direção;
- Festa de Confraternização: neste evento, as diretrizes organizacionais são reforçadas pela Alta Direção. Os Diretores e sócios-proprietários se fazem presentes através de mensagens corporativas de agradecimento pelos objetivos alcançados e motivação para o início de um novo ano.

#### 4.2.4 Componentes do Aprendizado

##### 4.2.4.1 Focos prioritários de aprendizado

Segundo o Entrevistado B, conforme previsto no Manual da Qualidade da empresa, a reunião de Análise Crítica (AC) visa assegurar a eficácia dos requisitos normativos, política e objetivos da qualidade. Assim, para definir as práticas de aprendizado na organização, os participantes reúnem todas as informações referentes às estratégias, aos planos operacionais, ações corretivas e preventivas, sistema de auditorias internas, reclamações de clientes, principais processos, processos de apoio, programas internos e todas as práticas de gestão e padrões de trabalhos executados e desenvolvidos na empresa, estando associados à cultura de excelência.

Além disso, existe uma sistemática estruturada em fluxograma, do processo de análise crítica com as etapas definidas, além de outras informações sobre como, quem e quando fazer. São consideradas todas as informações quantitativas e qualitativas disponíveis referentes às partes interessadas, a fim de, incluir as necessidades identificadas e manter as diretrizes e

padrões de trabalho alinhados ao negócio e compromisso institucional. A partir desses processos são definidas as melhorias a serem incluídas nos métodos e seus respectivos responsáveis, sendo realizado acompanhamento da implantação.

Tal processo pode ser visualizado na Figura 4.3, sendo listadas todas as informações utilizadas.

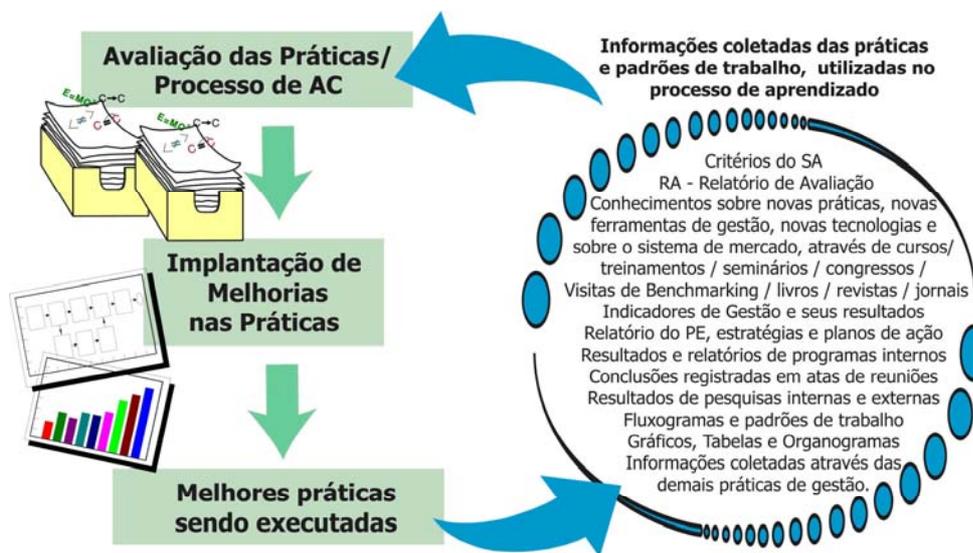


Figura 4.3 – Síntese do processo de aprendizado e informações.  
Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

#### 4.2.4.2 Principais práticas de aprendizado

O Entrevistado C destacou as seguintes práticas de aprendizagem de maior uso na organização:

- Reunião de AC e ACDG: durante a reunião de Análise Crítica (AC), que conta com participação do Comitê da Qualidade e Assessoria de Qualidade, com frequência anual desde 2006, é realizado o processo de Análise Crítica do Desempenho Global (ACDG), esta reunião tem como finalidade assegurar a eficácia dos requisitos normativos, política e objetivos da qualidade;
- Pesquisas de satisfação dos clientes internos e externos: fornecem subsídios para auxiliar na tomada de decisão, pois permitem avaliar os padrões quanto a sua eficiência e atendimento das necessidades dos clientes;

- Participações em prêmios: a realização da auto-avaliação para a preparação do Relatório de Gestão, a troca de experiências com o examinador e a análise das oportunidades de melhorias descritas no Relatório de Avaliação, fornecem subsídios para o acompanhamento e controle dos padrões de trabalho;
- *Benchmarking*: conhecer outras ou as melhores práticas levam ao questionamento sobre os padrões atuais e a busca de padrões mais elevados. Para definição dos seus referenciais comparativos, a MTU exige que pelo menos um dos critérios a seguir seja atendido: ser líder de mercado onde atua; possuir adesão ao PGQP e ou ANTP (Associação Nacional de Transportes Públicos); possuir certificações ou premiações regionais ou nacionais; certificações ISO e; possuir práticas de *benchmarking*;
- Na elaboração e reestruturação anual do Planejamento Estratégico (PE) os processos e padrões de trabalho são também questionados e revisados de forma global. A partir das necessidades identificadas, são elaboradas as estratégias ou ações para atender as novas exigências.

Para o Entrevistado B, a prática de maior eficácia na organização é a reunião de Análise Crítica, tendo em vista o caráter de avaliação e reconstrução dos padrões de trabalho na organização, gerando vários pontos a serem observados.

Em contrapartida, a prática de *benchmarking* foi apontada como a de menor eficácia, pois, segundo o Entrevistado B, são realizadas duas visitas anuais a empresas, geralmente do setor de transporte, onde se constata que a maioria das práticas adotadas são semelhantes. Quando se busca *benchmarking* em organizações de outros segmentos, a adaptação a realidade da MTU e abertura das práticas por parte da organização anfitriã, apresentam-se como as maiores dificuldades encontradas.

#### 4.2.5 Viabilizadores do Aprendizado

##### 4.2.5.1 Sistemas e tecnologias de apoio

De acordo com o Entrevistado B, novos sistemas de informação são definidos pelo Comitê da Qualidade nas reuniões de Aprendizado Global e PE, com base nas necessidades

identificadas, diariamente, durante a própria execução da operação, pelos próprios usuários das informações necessárias ao atendimento das respectivas demandas de cada operação diária ou processo de tomada de decisão. A partir da definição, os membros do Comitê estabelecem de que forma os sistemas de informação serão desenvolvidos, implantados ou até mesmo atualizados.

A implantação ou atualização de *softwares* ocorre após a aprovação da gerência administrativa e financeira ou direção e através da divulgação, treinamentos e qualificação dos usuários. Essas práticas ocorrem conforme as necessidades identificadas de cada usuário sendo, portanto, de periodicidade ocasional.

No Quadro 4.9 pode-se identificar os principais sistemas de informações utilizados e suas finalidades, sendo que estes englobam várias práticas que se utilizam destas tecnologias.

Sistemas de informações utilizados	Finalidade
SCO – Sistema de Controle Operacional (Operacional, Frota, Ficha Funcional)	Reúne as principais informações de controle dos principais processos, emitindo relatórios específicos conforme a necessidade de cada usuário, para análise e verificação das operações diárias e, fornece dados para o cálculo de indicadores, quando não os traz automaticamente.
Sistema Linux – Server	Permite registrar dados das operações diárias a fim de reunir e disponibilizar informações mais completas que servem de subsídios para a tomada de decisões. Assim como o SCO, também disponibiliza dados para cálculo de indicadores e permite fazer controles de processo como controle de estoque, controle do consumo de combustível, entre outros.
Pasta Qualidade no Servidor	Permite disponibilizar para todos os usuários conectados na rede informações referentes a qualidade, sejam elas, indicadores de controle, relatórios de aprendizado global, planos de ações, PE, padrões, dentre outros.
Sistema DH (Desenvolvimento Humano)	Reúne informações referentes ao desenvolvimento de recursos humanos, como treinamentos, requisitos de cargos, permitindo um cruzamento de dados para subsídios na elaboração dos planos de treinamentos e estratégias da organização.
Arquivo Ficha Funcional	Contém pastas de cada colaborador com as informações pertinentes a sua admissão e demissão, podendo ser consultado sempre que necessário.
Boletim de Acompanhamento Diário (BAD)	O Boletim de Acompanhamento Diário reúne dados prioritários para o controle do transporte de passageiros. Tais dados são registrados pelos cobradores e motoristas durante a execução dos principais processos da empresa e servirão de subsídios para alimentar o SCO.
Arquivo da Qualidade	Armazena as pastas contendo as informações sobre programas, controles de indicadores e processos, relatórios de gestão, planos de treinamentos, padrões, manuais, entre outros.
Padrões de trabalho (Fluxogramas, manuais)	Cada processo está sistematizado em: fluxogramas que contém as informações pertinentes e necessárias para sua execução e, manuais que reúnem informações necessárias para a correta execução do trabalho. Estes são disponibilizados para toda a força de trabalho conforme relação de pertinência.
Atas de reuniões	São os registros dos assuntos discutidos, definidos e deliberados nas reuniões. Ficam armazenados no arquivo da Qualidade, onde todos têm acesso para consultas.
Tabelas de controles de indicadores	São planilhas que cada setor possui reunindo os indicadores e dados que representam o desempenho de processos pertinentes. Auxiliam na tomada de decisões e análise dos Indicadores de Gestão agilizando a consulta.

Quadro 4.9 - Principais sistemas de informações.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

#### 4.2.5.2 Recursos financeiros para o aprendizado.

Conforme o Entrevistado B, após a definição do Planejamento Estratégico são elaborados os Planos de Ação relativos às metas nele contidos, ali são previstos os recursos financeiros necessários para sua implementação, sejam estes material, mão-de-obra, treinamento ou outros. Tais recursos são definidos pelos responsáveis pelo desdobramento das estratégias em ações estratégicas, tendo por base de cálculo os investimentos realizados nos anos anteriores, para o caso de ações permanentes, ou pesquisas de valores do mercado atual.

Após serem repassados à gerência administrativa e financeira, os recursos aprovados passam a fazer parte do Plano Orçamentário da empresa. Por fim, são enviados novamente para os responsáveis de cada ação estratégica, com o intuito de mantê-los cientes dos recursos provisionados, finalizando-se a etapa de alocação de recursos.

A disponibilização dos recursos provisionados ocorre no período de execução da ação, com a supervisão da gerência administrativa e financeira, que verifica no Plano Orçamentário o que foi alocado, como forma de controle.

Segundo o Entrevistado C, para o desenvolvimento dos colaboradores a empresa dispõe de um Plano Anual de Treinamentos (PAT), elaborado pelo responsável pelo processo de treinamentos em conjunto com responsáveis e chefes de setores que, de posse das necessidades identificadas e aprovadas, verifica a previsão de datas, custos e colaboradores envolvidos.

Cada treinamento recebe um plano com descrição detalhada de itens contendo os objetivos, público-alvo, carga-horária, conteúdo, entre outros, possibilitando registrar a avaliação de sua eficácia.

Todos os treinamentos estão vinculados ao alcance de metas e diretamente ligados às estratégias, planos de ação e principais processos. Cita, por exemplo, o curso de Qualidade ao Atendimento ao Cliente, estando ligado diretamente ao principal processo da empresa que é o transporte de passageiros e aos objetivos estratégicos que visam à satisfação dos clientes.

A programação dos treinamentos é direcionada ao cumprimento dos requisitos mínimos previstos no Catálogo de Cargos. Através do processo de ambientação do novo colaborador, que recebe treinamento padrão antes de completar seu primeiro mês na empresa.

#### 4.2.5.3 Tempo destinado à reflexão sobre conceitos e fundamentos que orientam os negócios, processos e práticas de gestão.

De acordo com o Entrevistado B, existe um sistema de reuniões que representam o principal mecanismo para a efetivação, comunicação e implementação das decisões. O processo de tomada de decisão que, envolve a orientação e acompanhamento de todos os processos organizacionais, definição de objetivos e metas, detecção e criação de oportunidades de melhoria, através do atendimento das necessidades da partes interessadas, estão descritas no Quadro 4.10.

<b>Reunião</b>	<b>Metodologia</b>
Análise e acompanhamento do desempenho de IGs (Indicadores de Gestão)	Realizada desde 2002, participam deste encontro mensal todos os membros do Comitê, onde é feita a comparação dos resultados mensais com as metas estabelecidas e outros referenciais.
AC (Análise Crítica)	Realizada desde 2002, com participação do Comitê da Qualidade e Assessoria da Qualidade, momento no qual é realizado a Análise Crítica do Desempenho Global (ACDG).
PE (Planejamento Estratégico)	A Reunião para revisão e elaboração do PE tem periodicidade anual, desde 1999, com participação do Comitê, Assessoria Contábil e Assessoria da Qualidade. Nesta ocasião, são definidas as diretrizes da organização a longo prazo, analisadas informações pertinentes a cada parte interessada e de acordo com as necessidades identificadas. Possuem datas e pauta mínima, definidas em cronograma pré-estabelecido no início do ano.
ROL (Reunião de Orientação aos Líderes)	Realizado, desde 2000, como reuniões setoriais, possuem o acompanhamento de psicóloga e participação de chefes e responsáveis dos setores. Tem como finalidade a avaliação dos relacionamentos inter-pessoais e andamento das atividades e tarefas rotineiras. Passaram a ser sistematizadas, alterando-se os participantes, de equipes para chefes e responsáveis de setores e a periodicidade, de trimestral para mensal.

Quadro 4.10 - Sistemática de reuniões da liderança.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

O principal mecanismo de reflexão sobre os conceitos e fundamentos que orientam os negócios, processos e práticas de gestão se dá por meio de reuniões, realizadas desde o ano de 1999 e com periodicidade programada.

## 4.2.6 Cultura da Organização

### 4.2.6.1 Estrutura organizacional, níveis e organização do trabalho.

Segundo o Entrevistado C, o atual sistema de liderança teve início em 1999, com a implantação do Programa TCQ – Transportando com Qualidade, reestruturação do organograma da empresa, formação do Comitê da Qualidade e Times da Qualidade.

Assim, a liderança está representada pelo Conselho de Administração; pela Direção, sendo que os três diretores atuantes fazem parte deste Conselho Administrativo e; pela Alta Direção, compreendida pelas Gerências Administrativo e Financeira, Gerência Operacional e Comitê da Qualidade.

Do Comitê da Qualidade fazem parte, além da Alta Direção, os responsáveis e chefes de cada setor, desta forma, a liderança esta pessoalmente envolvida com o Programa de qualidade, tendo como principal objetivo implantar, difundir e manter os princípios da qualidade total.

Segundo o Entrevistado B a configuração dos cargos, as hierarquias de autoridades e todas as suas inter-relações estão representadas no organograma da empresa, conforme

Figura 4.4. Os cargos estão descritos em uma ferramenta chamada Catálogo de Cargos, neste constam às características, habilidades e requisitos de desempenho pertinente a cada função, permitindo obter claramente o que se espera de cada colaborador. Para o mesmo, a existência de uma estrutura enxuta, conferem agilidade e flexibilidade na execução dos processos e tomadas de decisões na empresa.

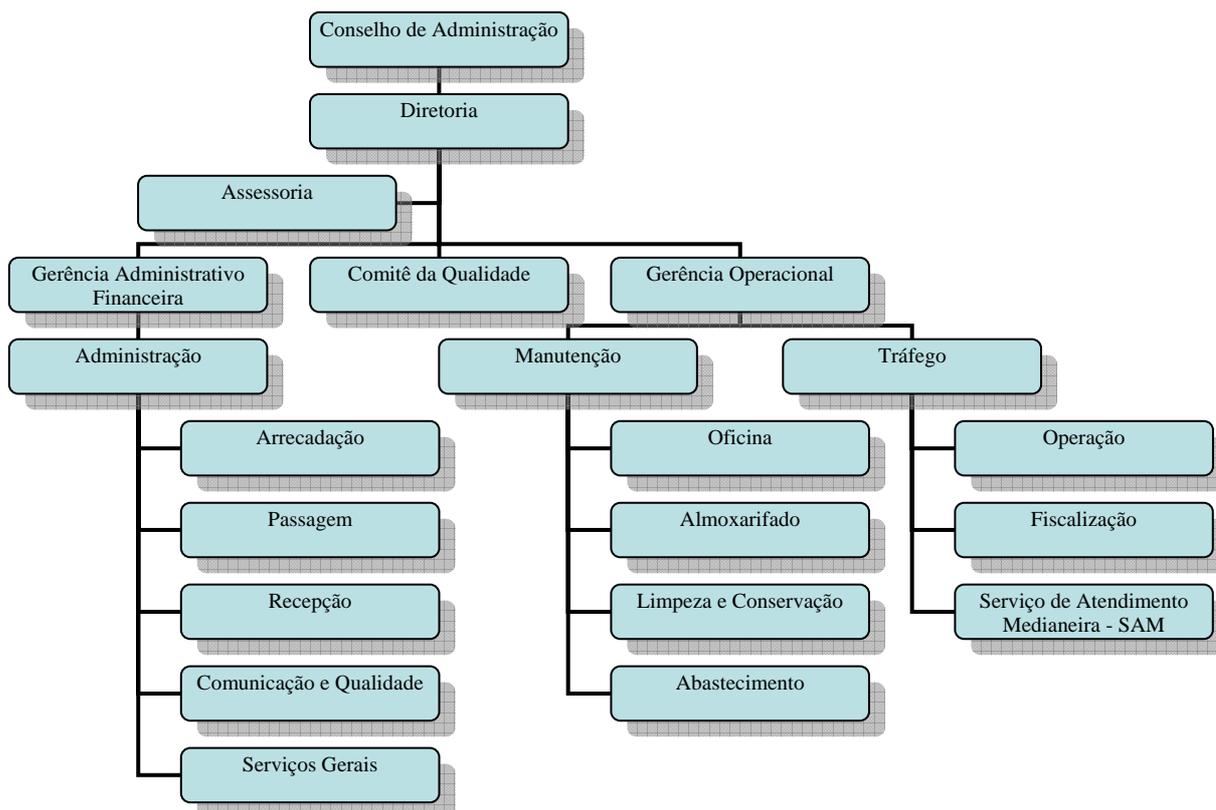


Figura 4.4 – Organograma Institucional da Medianeira Transporte Ltda.  
 Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

Conforme a Figura 4.4 verifica-se que a Medianeira Transportes gerencia suas relações organizacionais em quatro setores principais: Conselho de Administração, Direção, Gerência Administrativa/Financeira e, Gerência Organizacional.

#### 4.2.6.2 Abertura do ambiente organizacional, estímulo a correr riscos e, desenvolver a criatividade e inovação.

O Entrevistado B relatou que, pela característica de operação da empresa, onde a maioria da força de trabalho (operação) encontra-se dispersa entre ônibus e alguns freqüentam muito pouco a sede, várias práticas e meios são utilizados para facilitar o processo e minimizar as possíveis barreiras na comunicação interna, acelerando e democratizando as informações.

O mesmo citou como ações incentivadoras para a comunicação e cooperação: distribuição do Informativo Interno; intensa utilização dos murais; programa Aprendizado,

Trocas e Vivências; correio-eletrônico (e-mail) e gerenciador de mensagens; quadros de gestão a vista; reuniões setoriais entre gerentes e suas equipes, reunião geral e reunião dos Times da Qualidade.

Existe um espaço reservado para os colaboradores no Informativo Interno onde estes podem sugerir um assunto que gostariam de possuir maiores informações, fazer homenagens, publicar textos ou fazer anúncios. Essa prática é uma forma de incentivá-los a se envolverem com a produção do jornal, e desenvolver o espírito participativo, criativo e inovador.

O programa Aprendizado, Trocas e Vivências, realizado desde 2001, consiste em encontros mensais com grupos de em média 15 colaboradores, abrangendo toda a força de trabalho no decorrer do ano. Nestes encontros, coordenados por uma psicóloga, são debatidos temas específicos, oriundos da análise dos resultados obtidos da Avaliação de Desempenho e Pesquisa de Clima do ano anterior. O Entrevistado B ressaltou que, no ano de 2005, foi debatido o tema Espírito de Equipe, na ocasião foi estimulado o comprometimento e cooperação entre os colaboradores através da delegação de tarefas.

Para o Entrevistado C, a organização do trabalho, com processos sistematizados, definidos em manuais e fluxogramas, permite maior autonomia aos níveis operacionais estimulando a mudança e proposição de inovações. Na ocorrência de fatos rotineiros e cotidianos, os colaboradores são estimulados a busca de soluções. Esse incentivo em nível operacional ocorre mediante orientação recebida do responsável do setor de tráfego, gerente operacional, monitor ou conferente, para resolução de situações adversas ocorridas durante a jornada de trabalho.

Ainda, quanto à organização do trabalho, há uma forte tendência em diminuir a polarização entre execução e planejamento. A formação dos Times da Qualidade é um exemplo, pois possibilita o envolvimento do nível operacional no programa de qualidade da empresa. Há quatro Times: Identificando Qualidade, Amigos da Qualidade, Evoluindo com Qualidade e Parceiros da Qualidade, sendo que cada um é composto por seis colaboradores de diversas áreas da empresa. Formados sempre no início do ano, eles têm como função principal desenvolver projetos de melhorias relacionados com suas atividades. Assim, todos os colaboradores têm maior autonomia para participarem de forma mais efetiva no planejamento operacional, dando suporte ao programa de qualidade e agindo como multiplicadores entre os demais.

#### 4.2.6.3 Sistema de reconhecimento

A Medianeira Transporte reconhece o bom desempenho de seus colaboradores e equipes que mais se destacaram e que obtiveram melhores médias, considerando os resultados obtidos através do sistema de Avaliação do Desempenho, juntamente com o *feedback* dado pelo responsável, chefe do setor, gerente e colaboradores das equipes que atingirem a meta estabelecida. A entrega da premiação simbólica aos colaboradores ocorre na festa de confraternização, ocasião em que estão presentes os gerentes e membros da diretoria e conselho. Tal prática é vista pela empresa como forma de estimular os funcionários a melhores resultados.

Os colaboradores que se destacam com relação ao envolvimento em campanhas internas que possuem metas pré-estabelecidas como a Campanha do Agasalho, campanha de arrecadação de alimentos, concursos de logomarcas, são também premiados como forma de incentivo e recebem destaque no informativo interno.

Visando prestar reconhecimento, em 2003, foi criado um processo de seleção entre os colaboradores que obtiverem boas médias nas Avaliações de Desempenho e atenderam a outros critérios estabelecidos conforme a relevância para o serviço prestado. A escolha do Colaborador Padrão é realizada com a votação direta e secreta, envolvendo todos os colaboradores. É eleito um representante de cada setor, que recebe homenagens dos diretores na festa de confraternização.

Para o Entrevistado B, a realização do Seminário dos Grupos da Qualidade da MTU foi também um grande incentivo aos colaboradores, para que estes demonstrassem o desenvolvimento de projetos na busca da cultura de excelência. Desta ainda que, essa prática trouxe reconhecimentos muito significativos, tanto através dos agradecimentos prestados pelos gerentes e diretores, durante o evento, como também através da avaliação realizada pelos participantes do evento que registraram comentários e sugestões de incentivo, reconhecimento e agradecimento.

O Programa Aceitando Idéias, também representa um estímulo ao pensamento inovador, pois objetiva incitar a criatividade e a participação dos colaboradores, visando à melhoria dos processos e o ambiente interno da empresa. Os colaboradores participam através do preenchimento de formulário específico do programa e o armazena em uma urna localizada na sala dos colaboradores. Mensalmente, estes formulários são retirados e

encaminhados para análise do Comitê que, independente da aplicabilidade ou não da sugestão, encaminha resposta ao participante através de correspondência interna. Como forma de reconhecimento, no final do ano, os colaboradores que tiveram suas idéias implantadas participam de um sorteio de prêmios. Visando maior controle do programa, foi desenvolvido um formulário específico para o registro e acompanhamento das sugestões, permitindo a obtenção de resultados mensuráveis.

#### 4.2.6.4 Formas de compartilhamento do conhecimento

Como relatou o Entrevistado C, a organização facilita o compartilhamento de conhecimentos entre os integrantes da organização mediante a disposição, em uma rede interna de computadores, de arquivos alocados em uma pasta específica, onde todos têm permissão de acesso, nestes estão contidos os principais indicadores e dados necessários para permitir o gerenciamento de metas, apoiarem à gestão dos processos e tomada de decisões, como também, através dos sistemas de informações específicos com acesso restrito para cada setor e área, de acordo com as funções pertinentes.

Os usuários de informações têm ainda acesso a diversas tecnologias, como: endereço eletrônico por setores e áreas, murais, informativos, pesquisas, fluxogramas, gráficos e Relatórios de Gestão, de Aprendizado Global e Análise Crítica de Desempenho Global, do Planejamento Estratégico, entre outros.

A maioria dos relatórios com informações sobre a gestão pela qualidade é repassada através das ferramentas AFI (Administração do Fluxo de Informações) ou CI (Comunicação Interna), e estão à disposição para serem consultados toda vez que se fizer necessário, em um arquivo físico no setor da qualidade.

São disponibilizados ainda: fluxogramas dos processos – com descrição das etapas e atividades, expostos em murais do respectivo setor onde é executado o processo; cartão de horários das linhas; pasta de horários exposta, permanentemente, na sala dos colaboradores; BADs (Boletins de Acompanhamento Diário); escalas de serviços; murais; sistema operacional Linux; SCO (Sistema de Controle Operacional); manual de procedimentos e informativo interno. Além disso, havendo qualquer dúvida, os colaboradores podem se dirigir aos chefes ou responsáveis do setor, a fim de saná-las.

#### 4.2.6.5 Experiência acerca da miopia do aprendizado

A condução das atividades da empresa, de curto e longo prazo, está contemplada no Planejamento Estratégico, revisado anualmente, sendo que a empresa considera como curto prazo o período de um ano e longo prazo o período de cinco anos. Através do Planejamento Estratégico são definidas ações de longo prazo onde estão inseridos os investimentos relacionados à atividade fim como a renovação da frota, equipamentos de informática, educação, entre outros.

De acordo com o Entrevistado B, a empresa já passou pela experiência da miopia do aprendizado, estando à mesma susceptível a este fenômeno no seu dia-a-dia, quando da execução de seus padrões trabalho e tarefas. Tal tendência é combatida nas Reuniões de Análise Crítica, onde são postos em pauta soluções para sanar relapsos que por ventura venham a ocorrer, assim como, verificar possíveis descasos no atendimento de sugestões e reclamações de usuários e colaboradores da MTU.

#### 4.2.7 Gestão do Aprendizado

##### 4.2.7.1 Inserção do aprendizado na pauta dos gestores

A MTU insere o aprendizado na pauta de seus gestores na ocasião da Reunião de Análise Crítica (AC), quando os métodos para o estabelecimento das diretrizes, bem como para sua disseminação, atualização e aplicação são verificados e analisados, da mesma forma, na revisão e elaboração do Planejamento Estratégico, como forma a mantê-las atualizadas.

Nesta ocasião, são verificados e avaliados os métodos de aprendizado global e métodos para estabelecimento dos padrões de trabalho. A avaliação da reunião de AC ocorre através do preenchimento de um formulário, pelos participantes do processo, desde 2005, de onde são retiradas melhorias a serem incorporadas ao processo.

Segundo o Entrevistado B, desde 2003, o acompanhamento da implementação das ações de melhoria são realizadas três meses após a Reunião de Análise Crítica, sendo este compreendido pelos membros das Gerências Administrativo e Financeira, Gerência

Operacional e Comitê da Qualidade, como também, pelos responsáveis e chefes de cada setor. A partir de 2006, optou-se pela periodicidade semestral.

Na ocasião, as ações de melhoria são verificadas de um modo geral, fazendo-se registro do andamento e resultados obtidos. Nas Reuniões Setoriais é realizado o acompanhamento da execução das melhorias e plano de ação, como resultado da última Reunião de AC, este assunto é incluído na pauta mínima da reunião, como item obrigatório. Para correções de rumo, quando necessário, utiliza-se a ferramenta RACP (Relatório de Ação Corretiva ou Preventiva), fazendo-se assim uma reestruturação no plano da ação de modo que seja atingida e implantada a melhoria.

#### 4.2.7.2 Sobre a avaliação do aprendizado organizacional e o aprender a aprender

Segundo o Entrevistado B, a empresa define os principais indicadores que controlam as estratégias e, os principais processos e processos de apoio, a partir do Planejamento Estratégico e no momento da reunião de Análise Crítica de Desempenho Global (ACDG). Nesta ocasião, é realizado o gerenciamento através da verificação e reclassificação dos indicadores, comparações com referenciais, relações entre os próprios indicadores e definição de novas metas.

O Quadro 4.11, apresenta uma tabela com os IGs (Indicadores de Gestão) relativos ao aprendizado na organização, sua fontes de coleta, frequências de controle e operações que representam.

<b>Indicador</b>	<b>Fonte de coleta</b>	<b>Quando</b>	<b>Operação que representa</b>
Absenteísmo	Sistema Folha Pagamento	Mensal	Resultado dos processos relativos a Gestão de Pessoas
Rotatividade	Sistema Folha Pagamento	Mensal	Resultado dos processos “Admissão e Rescisão”
Índice de treinamentos	Planilha com registros de treinamentos	Mensal	Controle do processo “Treinamentos”
Índice de satisfação interna	Pesquisa de Clima Organizacional	Anual	Resultado global e da estratégia da perspectiva Aprendizado e Crescimento
Taxa de Acidentes de Trabalho	Relatórios CAT (Comunicação de Acidentes de Trabalho)	Mensal	Controle dos processos relativos ao Administrativo e Gestão de Pessoas
Pontuação no SA do PGQP	Planilha com resultado final da visita de avaliação externa	Anual	Estratégia Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Quadro 4.11 - Indicadores de Desempenho Global.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

A organização entende que o aprender a aprender, se faz necessário para sua permanência no mercado, visto as freqüentes reivindicações de seus usuários, devendo a empresa adotar uma postura pró-ativa frente às suas exigências adequando-se assim, a novas realidades. O Entrevistado C destaca ainda que, as reuniões de Análise Crítica são o principal meio de promover o aprendizado do próprio processo de aprendizado.

#### 4.2.7.3 Planos futuros sobre o aprendizado

O Entrevistado B salientou que a MTU tem como planos futuros para o aprendizado, a melhoria contínua de suas práticas de gestão, com o intuito de atingir sua visão de futuro: “Ser referencial até 2010, como uma das melhores empresas do país, no transporte urbano de passageiros, pelo seu trabalho orientado para a qualidade, visando a satisfação de todas suas partes interessadas”.

Destacou ainda a intenção de: dar continuidade a participação do sistema de avaliação do PGQP e, estar presente em uma das três primeiras colocações do ranking da Associação Nacional dos Transportes Públicos (ANTP), tendo em vista que nos últimos ciclos, a organização esteve entre as sete finalistas.

#### 4.2.8 Resultados obtidos com o Aprendizado Organizacional

Segundo o Entrevistado B, a partir do ano 1991 até os dias atuais, já foram muitos os resultados colhidos com o aprendizado organizacional, não só se tratando de resultados econômico e financeiro, mas também em relação às premiações recebidas ao longo destes anos, o envolvimento da organização com campanhas beneficentes à sociedade, como por exemplo, campanha Natal da Criança Carente.

Entrevistado C salientou ainda que, a existência de práticas e programas de conscientização relativas a questões de preservação ambiental e desenvolvimento social que envolve os talentos humanos, tais como coleta seletiva do lixo, Programa 5 S's, entre outros.

Além dessas participações, a empresa interage e faz-se representar na sociedade por inúmeros colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, que participam como líderes comunitários, membros de sindicatos, cargos públicos, civis e religiosos, sempre em prol de trabalhos voltados à comunidade.

A seguir, no Quadro 4.12, está relacionado às principais melhorias introduzidas no sistema de gestão da Medianeira Transporte LTDA, identificadas em seu Relatório de Gestão.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
<b>Sistema de Liderança</b>	
1º sem./2003	Programa Desenvolvimento de Líderes; Reestruturação do Comitê da Qualidade;
2º sem./2003	Divulgação prévia da pauta para Reunião Geral; Parecer semestral pela psicóloga para avaliação do desenvolvimento das competências – Programa Desenvolvimento de Líderes; Alteração periodicidade Reuniões de Setores, passando a ser controlada com registro em ata e cronograma.
1º sem./2004	Definição da periodicidade para parecer avaliativo do Programa Desenvolvimento de Líderes; Padronização e registro das Reuniões Setoriais em Ata; Realização da Reunião Setorial no Setor Administrativo, no qual não era realizado; Implantação de nova metodologia para a Reunião Geral, de forma mais dinâmica; Definição da Pauta padrão para as Reuniões mensais do Comitê anexando-a ao cronograma; Utilização da ferramenta RACP – Relatório de Ação Corretiva e Preventiva e RNC – Relatório de Não-Conformidade, durante o acompanhamento e gerenciamento dos indicadores nas reuniões mensais do Comitê;
2º sem./2004	Reestruturação do Comitê com entrada de novos membros do setor de tráfego;
1º sem./2005	Sistemática para registro de Atas; Redefinição da Alta Direção e da Liderança; Avaliação informal dos gerentes nas reuniões semanais do Conselho;
2º sem./2005	Cronograma geral, com reuniões por setor, e eventos; Participação de toda a liderança na Reunião Geral; Elaboração de pauta mínima para Reunião Geral e alteração da periodicidade para anual; Elaboração de pauta mínima para Reuniões Setoriais e alteração da periodicidade desta para bimestral; Divulgação de e-mails da Alta Direção no site da empresa; Reestruturação da Reunião de Setores, passando esta a denominar-se ROL – Reunião de Orientação aos Líderes; Adoção de novas competências, a partir de estudo detalhado realizado pela psicóloga; Aplicação de uma nova forma de avaliação do desenvolvimento das competências trabalhadas no Programa Desenvolvimento de Líderes: Pesquisa de Efeito; Sistematização do feedback, das avaliações (Pesquisa de Efeito e Parecer avaliativo) dos participantes do Programa Desenvolvimento de Líderes; Sistematização do próprio Programa Desenvolvimento de Líderes;
<b>Cultura de Excelência</b>	
1º sem./2003	Divulgação das diretrizes através do Programa Comunidade e Fornecedores; Implantação de Ferramentas da Qualidade nos processos da organização. (Fluxogramas); Elaboração do entendimento dos valores pelos Times da qualidade.
2º sem./2003	Registro das atualizações da documentação com inscrição no rodapé, contribuindo para o controle das atualizações; Divulgação das diretrizes através do Site;
1º sem./2004	Disseminação e reforço das diretrizes na Reunião Geral.
2º sem./2004	Sistematização do Processo de Ambientação
1º sem./2005	Elaboração do Manual da Qualidade;

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
2º sem./2005	Reestruturação das diretrizes organizacionais, com incorporação de uma missão corporativa; Intensificação na divulgação das logos e siglas utilizadas pela empresa e suas terminologias; Intensificação na divulgação das diretrizes nos treinamentos e eventos em geral; Auditoria dos 5s englobando a verificação do entendimento das diretrizes. Formalização de padrões de controle no Manual da Qualidade; Especificações na padronização através da alteração da estrutura de registro dos processos em fluxogramas; Prática de aprendizado global estendida a mais colaboradores (Times da qualidade); Intensificação da utilização das RNC's. Redefinição da periodicidade do processo de Aprendizado Global, ou reunião de AC.
<b>Análise Crítica de Desempenho Global</b>	
1º sem./2003	Utilização de uma tabela de relação e correlação de indicadores, incluindo os referenciais comparativos pertinentes.
2º sem./2003	Encaminhamento formal das ações decorrentes de ACDG à seus responsáveis pela implantação.
1º sem./2004	Utilização da ferramenta PDCA no relatório para o registro de todas as etapas realizadas na ACDG; Sistematização das etapas da ACDG em fluxograma; Disponibilização do Relatório de ACDG, também em meio virtual na rede informatizada interna; Aprimoramento da divulgação das conclusões da ACDG através do informativo interno.
2º sem./2004	Aperfeiçoamento do uso do PDCA englobando ao formulário de Evidências do SA – PGQP para o registro da reunião; Padronização da disponibilização virtual do Relatório de ACDG; Aperfeiçoamento da sistematização das etapas da ACDG para primeiro e segundo semestres do ano.
1º sem./2005	Implementação formal da avaliação da reunião de ACDG, através de formulário padrão.
2º sem./2005	Alteração da periodicidade da reunião de ACDG; Readequação do processo, sistematizado em fluxograma; Repasso das melhorias decorrentes da AC através do Mural de Comunicação Aberta; Alteração da periodicidade para acompanhamento da implementação das ações; Acompanhamento da implementação das ações nas Reuniões Setoriais; Utilização de matriz informatizada para correlação/interligação dos indicadores.
<b>Elaboração das Estratégias</b>	
1º sem./2003	Implementação do PE; Inclusão da etapa de divulgação das estratégias para partes interessadas através do informativo e Reunião Geral.
2º sem./2003	Quadro gestão à vista para divulgação das estratégias.
1º sem./2004	Sistematização através de fluxograma do processo do PE, facilitando a identificação das etapas e informações utilizadas em cada uma delas; Aprimoramento da divulgação das estratégias através da implantação do quadro de Gestão a Vista e no informativo interno.
2º sem./2004	Aperfeiçoamento do Relatório do PE com o registro da utilização, durante o processo de formulação das estratégias, da AC e Recursos Financeiros; Vinculação, junto ao Relatório do PE, da classificação padrão utilizada pela empresa para definição das partes interessadas, englobando suas necessidades; Definição dos aspectos fundamentais para o êxito de cada estratégia, vinculando-as as partes interessadas.
1º e 2º sem./2005	Alteração do fluxograma do PE, incrementando etapas com definição de parte interessada; Inclusão das entradas e saídas, com especificação dos aspectos da AC considerados na elaboração do PE; Inclusão de etapas de verificação de partes interessadas, incluindo o poder concedido e suas respectivas necessidades; Inclusão durante a análise do perfil, requisitos legais, regulamentares e éticos; Especificação, na elaboração do PE, das fontes utilizadas para identificação das necessidades, bem como para análise dos ambientes externo e interno; Implementação do BSC; Novo formato para divulgação das estratégias para os colaboradores através do Mapa Estratégico e site. Adequação da periodicidade do PE, postergando a cada revisão o prazo.
<b>Desdobramento das Estratégias</b>	
1º sem./2003	Implantação de ações preventivas e corretivas para gerenciamento dos planos de ação e metas estabelecidas.
2º sem./2003	Implementação do critério atendimento da meta, para a elaboração de ações preventivas e corretivas para gerenciamento.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
1º sem./2004	Identificação das partes interessadas em cada plano de ação; Gerenciamento dos planos de ação por seus responsáveis, utilizando a ferramenta RACP.
2º sem./2004	Definição dos indicadores representativos de cada plano para obter maior controle; Inclusão dos custos dos Planos de ação no Plano Orçamentário.
1º sem./2005	Implantação de um formulário de controle do custo das ações estratégicas depois de realizadas; Repasse dos recursos alocados para gerente administrativo/financeira;
2º sem./2005	Adequação da planilha Excel para desdobramento das ações estratégicas; Nova forma de comunicação dos planos a partir do mapa estratégico, com adoção da ferramenta BSC; Nova sistemática para acompanhar a implementação dos planos nas reuniões setoriais. Atualização do fluxograma do PE, englobando as etapas de desdobramento das estratégias em ações.
<b>Planejamento e Medição do Desempenho</b>	
1º sem./2003	Redefinição dos indicadores de gestão alinhando-os ao CSTMM com redefinição de fórmulas e intercâmbio de resultados.
2º sem./2003	Intensificação da divulgação dos indicadores no informativo interno, especificando os motivos e causas principais para o atendimento de tais resultados.
1º sem./2004	Alinhamento dos indicadores referentes às estratégias; Readequação da estrutura e layout do quadro de divulgação dos indicadores de gestão.
2º sem./2004	Uso aperfeiçoado para a ferramenta de gerenciamento RACP
1º sem./2005	Nova classificação de indicadores, readequando-os; Manual de indicadores com padronização conforme a classificação; Planilha de controle para cada setor.
2º sem./2005	Correlação/interligação dos indicadores através da planilha do Excel, facilidade da ferramenta BSC; Nova classificação de indicadores e realinhamento dos indicadores de gestão e estratégicos; Divulgação dos indicadores e suas metas através do mapa estratégico BSC.
<b>Imagem e conhecimento de Mercado</b>	
1º sem./2003	Implantação da Pesquisa de clientes potenciais e da concorrência
2º sem./2003	Inclusão de pergunta específica nas pesquisas, para mensurar a satisfação dos clientes quanto a item apontado como fator relevante ao uso do serviço: Quantidade de horários nas linhas.
1º sem./2004	Identificação dos tipos de serviços que a empresa oferece. (Transporte Convencional e Transporte Diferenciado); Controle do conhecimento dos clientes a respeito do serviço 0800 e avaliação, através de pergunta específica na pesquisa de satisfação externa, sobre a satisfação quanto ao uso desse serviço; Identificação dos grupos de clientes nas pesquisas de satisfação; Registro do processo de análise das pesquisas como anexo da AC; Lançamento da 1ª Edição da Pesquisa de Opinião no informativo externo; Inclusão das pesquisas de satisfação de perguntas específicas para avaliar a imagem da empresa na percepção dos clientes e conhecimento que eles têm das premiações que a empresa já recebeu; Inclusão, nas pesquisas de satisfação, de pergunta específica sobre o 0800, visando avaliação e conhecimento do cliente a respeito deste serviço de apoio.
2º sem./2004	Segmentação e identificação dos clientes também em ocasião do PE; Intensificação das divulgações para a promoção de compra. (VT exclusivo para micro-ônibus); Controle de patrocínios; Controle das divulgações na mídia com criação de indicadores;
1º sem./2005	Elaboração de um plano de comunicação e marketing; Readequação do questionário da pesquisa de satisfação identificando opinião dos clientes/usuários de acordo com o grupo do qual pertencem; Divulgações na Central de vales;
2º sem./2005	Redefinição da segmentação e agrupamento de clientes; Sistemática para análise de sugestões / solicitações com prazos; Divulgação de informações através do stand no maior evento do município: Expo-Ijuí; Reestruturação da área de comunicação da empresa e seus processos; Inserção de uma pergunta específica na pesquisa de satisfação, para avaliar a imagem geral da empresa. .
<b>Relacionamento com Clientes</b>	
1º sem./2003	Reclamações passam a ser analisadas nas reuniões do Comitê.
2º sem./2003	Análise de informação quantitativa a respeito das informações de horários prestadas pelo SAM.
1º sem./2004	Disponibilização da Pesquisa Cliente Oculto
2º sem./2004	Retorno às sugestões e/ou reclamações dos líderes de bairro participantes do programa Comunidade; Reformulação do registro das reclamações no SAM englobando análise das causas através da GUT.
1º sem./2005	Atualização do site.

Data de introdução	Principais melhorias implantadas
2º sem./2005	Alteração da periodicidade e da metodologia da pesquisa na central de vendas de vale transporte, passando a ser através de formulários disponibilizados no local e a ter tabulação e análise bimestral, pelo setor administrativo em sua reunião setorial, agilizando melhorias no relacionamento com clientes / usuários; Inclusão de tempo para retorno das solicitações advindas de ofícios ou SAM de 14 dias; Registro no SAM das reclamações; sugestões ou elogios, advindos de contatos informais, dando o mesmo tratamento que as demais apenas identificando como informal; Formalização do acompanhamento realizado pelo fiscal através de um relatório diário, com tópicos específicos a serem apontados.
<b>Responsabilidade Sócio-Ambiental</b>	
1º sem./2003	Divulgação de no mínimo uma dica de racionalização de recursos naturais no informativo externo; Inclusão de palestras na SIPAT sobre meio-ambiente.
2º sem./2003	Atualização do controle dos pneus inservíveis; Solicitação aos fornecedores, de declaração, sobre o destino dos pneus e baterias devolvidos; Confecção de crachá para Amigos do Papel permitindo facilitar a identificação; Adoção de um logradouro da cidade, contribuindo com o embelezamento e cuidados ambientais.
1º sem./2004	Solicitação para que os papeleiros providenciassem, junto à prefeitura municipal, autorização para o recolhimento dos papéis; Parceria com a prefeitura do município no Projeto Viver Bem, onde a empresa firma o compromisso de suas ações, responsabilizando-se formalmente sobre a atualização do embelezamento do logradouro adotado e colocação de lixeiras nas principais paradas; Controle interno sobre a recarga de extintores; Implementação do Programa Sinal Verde para a Vida com padronização através de uniforme do atendente e distribuição de mais brindes visando prolongar os efeitos da aprendizagem; Envio dos informativos externos aos fornecedores; aprimoramento das ações do PAMTU com distribuição de mudas de árvores na Semana Internacional do Meio – Ambiente; Construção de cisterna para reaproveitamento de água da chuva, contribuindo para a preservação dos recursos naturais. Projeto Nações em Movimento em Parceria com Grupo de Teatro da Unijuí.
2º sem./2004	Parceria com o Poder Público para a disponibilização de passe livre em cinco datas especiais no ano; Elaboração de um cronograma para medição do ruído, contemplando todos os carros durante o ano; Registro e controle da quantidade de baterias usadas e alumínio aos fornecedores; Formalização do programa PAMTU com planejamento das ações ligadas a ele em plano de ação.
1º sem./2005	Intensificações de ações sociais envolvendo os colaboradores e comunidade, como o Dia da Cidadania e Campanha de Arrecadação de Alimentos Externa; Sistematização de análise do relatório PPRA nas reuniões da CIPA; Parceria com o Grupo da Maturidade Ativa; Confecção de sacolas de TNT divulgando práticas de conscientização ambiental; Campanha MDT.
2º sem./2005	Sistematizar o repasse dos impactos; Amostra de trabalhos do Sinal Verde em parceria com a Coordenadoria de Trânsito.
<b>Ética e Desenvolvimento Social</b>	
1º sem./2003	Intensificação da divulgação dos valores da empresa, inclusive a ética.
2º sem./2003	Divulgação do entendimento padronizado sobre os Valores para toda a força de trabalho; Definição de um entendimento padronizado a respeito dos Valores da Organização; Parceria firmada para a confecção de brindes do Programa Sinal Verde para a Vida.
1º sem./2004	Definição do tema “Comportamento Ético” para ser trabalhado nos grupos de treinamento com psicóloga, como outra forma de incentivar a esse comportamento; Disponibilização do entendimento dos Valores no Manual de Procedimentos; 1ª Edição do Balanço Social com base no ano de 2003 e participação do Prêmio de Responsabilidade Social, concedido pela Assembléia Legislativa; Sistematização da campanha do Agasalho com controles e metas definidas; Controle formal da disponibilização de transporte cortesia e gratuitos.
2º sem./2004	Implantação de melhorias no Programa Sinal Verde para a Vida com base na visita realizada pela Unidade Móvel do Detran, incorporando métodos de aprendizagem mais dinâmicos; Intensificar atuação da CIPA promovendo conscientização sobre o uso de EPIs.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
1º sem./2005	Elaboração de um novo formulário para avaliação do Programa Comunidade, direcionando aspectos relacionados à disponibilização do serviço e sua atuação social; Disponibilização de passe livre em cinco datas especiais no ano; Atualização do manual de procedimentos pelo responsável do setor de tráfego, em conjunto com o gerente operacional, em reunião do setor, tendo registro em ata.
2º sem./2005	Atualização do Manual de Procedimentos pelo Comitê da Qualidade com inserção do Código de Ética; Pesquisa para presidentes de bairros visando identificar as necessidades sociais da comunidade; Sistematização da elaboração de projetos em conjunto com a comunidade; Reconhecimento através de um momento de integração entre os participantes da campanha Arrecadação de alimentos.
<b>Gestão das Informações</b>	
1º sem./2003	Readequação do quadro Sistemas de Informações.
2º sem./2003	Revisão quanto à confidencialidade dos Softwares.
1º sem./2004	Sistematização do fluxo de informações com etapas de identificação, seleção, gerenciamento e divulgação das informações; Determinação de responsável pela divulgação de material informativo utilizando ainda a ferramenta AFI; Criação e utilização da ferramenta CI, priorizando e registrando o repasse de informações. Atualização do SCO mudando de plataforma Dos para Windows, facilitando processos diários. Solicitação de Laudos Técnicos aos profissionais que prestam serviço na área de informática para garantia de confidencialidade, integridade e atualização dos softwares bem como suas eficiências. Criação de senhas individuais de acesso no SCO.
2º sem./2004	Implementação no SCO que garante as permissões de acesso; Reformulação do Mural Externo com espaço para divulgação das ações da CIPA e Times.
1º sem./2005	Divulgação de informações na Central de Vales; Atualização do Sistema Fluxo de Informações englobando metodologias como Avaliação de Desempenho individual e por equipes; Definição de uma padronização para divulgações no mural; Definição da área de comunicação na empresa.
2º sem./2005	Reformulação do fluxo de informações, conforme entradas e saídas, interligando processos; Criação de listas de controle de documentos da qualidade e da empresa – LMDI e LMRQ Padronização de divulgações no interior dos veículos;
<b>Gestão das Informações Comparativas</b>	
1º sem./2003	Inclusão de um campo “aplicabilidade prática” nos Relatórios de Visita para que o colaborador identifique alguma prática que pode ser inserida na organização.
2º sem./2003	Definição dos critérios para escolha dos referenciais comparativos.
1º sem./2004	Troca de informações comparativas alinhadas às estratégias.
2º sem./2004	Criação de um formulário para melhorias implantadas a partir das visitas técnicas para controle do Comitê, sendo este anexado as atas nos momentos de análise dos Relatórios de Visitas de Benchmarking.
1º sem./2005	Inclusão na pauta das reuniões mensais do Comitê de resultados de referenciais comparativos; Padronização de indicadores do setor operacional com empresas referenciais, através de uma reunião.
2º sem./2005	Atualização dos critérios para escolha dos referenciais; sendo definido como principal referencial para a troca de resultados de indicadores a Expresso Medianeira de Santa Maria, que atende a todos os critérios. Caso esta não mensure ou não divulgue informações que a empresa necessita, defini-se buscar junto ao 2º referencial escolhido: Santa Ignês Transporte de São Borja. Os dados obtidos pelo CSTMM representam a média de mercado; Redefinição de metas dos IGs.
2º sem./2005	Identificação no próprio plano de ação das estratégias, da necessidade ou não de referencial comparativo e se sim, qual referencial e informação utilizada;
<b>Gestão do Capital Intelectual</b>	
1º sem./2003	Inclusão do campo aplicabilidade nos relatórios de visitas de benchmarking; Grupo de teatro enfatizando assuntos nas peças teatrais que agreguem valor às partes interessadas.
2º sem./2003	Melhorias nas formas de controle e reconhecimento do Programa Aceitando Idéias; Divulgação das viagens técnicas no mural, com exposição de fotos; Sistematização, com registro formal em ata, do repasse de informações obtidas em cursos, seminários e palestras, entre os membros do Comitê, nas reuniões mensais.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
1º sem./2004	1º Seminário dos Grupos da Qualidade MTU, contribuindo para o compartilhamento das informações e incentivando a produção de conhecimento; Implantação da multifuncionalidade no setor administrativo; Definição dos métodos utilizados para o desenvolvimento do capital intelectual; Definição estruturada do Capital Intelectual em seus diversos ativos.
2º sem./2004	Criação e aplicação do processo de promoção interna com etapas sistematizadas; Desenvolvimento e implementação de uma matriz de Capacitação Individual, formalizando o rodízio de funções no setor administrativo; Sistematização, através de tabela, dos métodos de manutenção e proteção do capital intelectual;
1º sem./2005	Formação de um grupo de dança.
2º sem./2005	Redefinição do capital intelectual tomando-se por base o ramo da empresa; Alteração na periodicidade de encaminhamento das sugestões do programa Aceitando Idéias.
<b>Sistemas de Trabalho</b>	
1º sem./2003	Readequação da periodicidade da Avaliação de Desempenho (AD).
2º sem./2003	Implantação da Escolha do Colaborador Padrão como forma de reconhecimento e incentivo; Criação de um mural específico para cada setor / área, facilitando e agilizando a divulgação de informações; Redefinição de pesos nos formulários aplicados nas ADs e definição dos colaboradores participantes desse processo no setor de Tráfego.
1º sem./2004	1º Seminário da Qualidade como forma de estimular a criatividade, iniciativa e flexibilidade; Criação do Mural da Comunicação Aberta; Aplicação de testes de aptidão emocional, atenção concentrada, difusa e discriminada para a seleção de motoristas; Valorização interna dos colaboradores com projeto para seleção interna para o cargo de motorista;
2º sem./2004	Maior rigor nos testes de direção; Novo método para avaliação de contratados. (o monitor avalia o desempenho 30 dias após admissão; Melhorias no processo de AD).
1º sem./2005	Readequação dos critérios para AD; PRI – Programa de Recrutamento Interno sistematizado; Homenagem para todos que participam do processo de escolha do Colaborador Padrão.
2º sem./2005	Readequação do organograma; Reformulação da Avaliação por Equipes considerando metas por setor para o Plano Orçamentário; Informatização da AD.
<b>Capacitação e Desenvolvimento</b>	
1º sem./2003	Readequação do formulário de levantamento das necessidades de treinamento com inclusão dos campos objetivos do treinamento permitindo redirecionar o mesmo para reais necessidades; Implantação do controle de realizações de treinamentos.
2º sem./2003	Aplicação de formulário de avaliação dos treinamentos internos; Mudanças no formulário para levantamento das necessidades de Treinamentos;
1º sem./2004	Implantação da avaliação da eficácia diretamente no formulário de treinamento; Vinculação da Alta Direção no PAT 2005; Parceira com a 36ª Coordenadoria de Educação para disponibilização do Ensino Médio aos colaboradores participantes do Programa Empresa X Escola
2º sem./2004	Registro da vinculação dos treinamentos às estratégias (PE), AD, AC, no próprio Plano de treinamento; Inclusão prévia, no PAT, de cursos e seminários que promovam a cultura de excelência.
1º sem./2005	Inclusão de uma pergunta específica sobre as necessidades de treinamentos na pesquisa de clima.
2º sem./2005	Prazo para elaboração dos planos individuais de treinamento; Avaliação da eficácia somente para treinamentos vinculados as estratégias;
<b>Qualidade de Vida</b>	
1º sem./2003	Realização da semana dos pais; Realização de torneios para integração.
2º sem./2003	Inclusão de perguntas novas no formulário da Pesquisa de Clima, visando obter informações diretas sobre as necessidades dos colaboradores; Readequação dos formulários de avaliação dos eventos permitindo o registro de sugestões de melhorias; Plano de ação para programa 5S.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
1º sem./2004	Escolha da logomarca do Programa Ginástica Laboral Vida e Saúde, disponibilização de cartilha e camisetas de programa como forma de incentivar os colaboradores a participarem do programa; Controle interno da mediação de hipertensão de forma que a empresa possa interagir no encaminhamento dos colaboradores aos médicos quando necessário; Reconhecimento e organização das atividades dos colaboradores Parceiros Voluntários como forma de incentivar a motivação e conseqüente participação dos colaboradores e Identificação dos parceiros voluntários por meio de uma camiseta; Disponibilização de um espaço no mural para divulgar os elogios; Reestruturação da forma de atuação do Grupo de Teatro; No Programa Mulher; Definiu-se a intensificação da divulgação do programa MTU e Você, bem como a confirmação da presença via telefone.
2º sem./2004	Ampliação do Programa 5S´s englobando os critérios do projeto original; Definição de coordenadores para eventos e programas.
1º sem./2005	Planilha para controle de eventos, com especificações de custo, participantes, horas voluntárias entre outros aspectos.
2º sem./2005	Avaliação nutricional com orientação para todos os colaboradores; Nova metodologia para aplicação da pesquisa de clima, permitindo que os colaboradores a levem para respondê-la em casa; Novo quadro para espaço destinado aos colaboradores onde os mesmos podem colocar assuntos que possam ser de interesse coletivo;
Permanente	Reformas na estrutura física proporcionando maior bem-estar e melhores condições de trabalho
<b>Processos relativos ao produto</b>	
1º sem./2003	Implantação da ferramenta RACP e RNC para gerenciamento dos processos.
2º sem./2003	Padronização da sistematização dos processos em fluxogramas estruturados.
1º sem./2004	Registro e controle dos processos fins no setor de tráfego, com apresentação dos resultados em relatórios mensais ao gerente operacional.
2º sem./2004	Formalização do registro de criação de novos projetos de produtos (novas linhas/extensões) através de formulário específico.
1º sem./2005	Registro e apresentação dos resultados em planilha individual para cada setor; Interligação dos principais processos com processos de apoio.
2º sem./2005	Aperfeiçoamento do formulário de atualização dos processos (fluxogramas) facilitando a compreensão; Definição de requisitos para elaboração de novos processos: envolver participantes da execução; Gerenciamento dos processos através de reuniões setoriais; Especificação na RACP do processo que foi referência para registro da mesma.
<b>Processos de Apoio</b>	
1º sem./2003	Implantação da ferramenta RACP e RNC para gerenciamento dos processos.
2º sem./2003	Padronização da sistematização dos processos em fluxogramas estruturados.
1º sem./2004	Registro e controle dos processos fins no setor de tráfego, com apresentação dos resultados em relatórios mensais ao gerente operacional.
2º sem./2004	Formalização do registro de criação de novos projetos de produtos (novas linhas/extensões) através de formulário específico.
1º sem./2005	Registro e apresentação dos resultados em planilha individual para cada setor; Interligação dos principais processos com processos de apoio.
2º sem./2005	Aperfeiçoamento do formulário de atualização dos processos (fluxogramas) facilitando a compreensão; Definição de requisitos para elaboração de novos processos: envolver participantes da execução; Gerenciamento dos processos através de reuniões setoriais; Especificação na RACP do processo que foi referência para registro da mesma.
<b>Processos relativos a fornecedores</b>	
1º sem./2003	Aplicação de um formulário de avaliação do programa Fornecedores durante o evento; Envio dos requisitos de fornecimento através de correspondência.
2º sem./2003	Definição da periodicidade do programa Fornecedores para anual, devido ao número de fornecedores; Intensificação da busca de parcerias no programa Fornecedores para desenvolvimento de ações sociais ligadas ao programa PAMTU;
1º sem./2004	Reformulação no método de inspeção de recebimento de produtos e serviços registrando-se a quantidade de produtos adquiridos, e RNC (quando necessário), obtendo-se assim, melhor controle na quantidade de produtos rejeitados; Envio de informativo externo aos fornecedores através de correspondência ou pessoalmente.

<b>Data de introdução</b>	<b>Principais melhorias implantadas</b>
2º sem./2004	Agrupamento do cadastro de fornecedores por tipo de produto ou serviço disponibilizado; Implantação de um novo indicador: Índice de rejeição dos produtos adquiridos;
1º sem./2005	Formalização dos pedidos de orçamento através de fax; RNC's passam a ser controladas na reunião mensal do Comitê da Qualidade; Sistematização do método de avaliação dos fornecedores.
2º sem./2005	Retorno das avaliações semestrais dos fornecedores e comunicação dos critérios de fornecimento através de e-mails; Realização do programa fornecedor semestralmente; Informatização da avaliação dos fornecedores.
<b>Gestão Econômico-financeira</b>	
1º sem./2003	Implementação de uma planilha informatizada de fluxo de caixa diário, antes registrados em formulário manual facilitando a análise do processo através de relatórios detalhados.
2º sem./2003	Elaboração do Plano Orçamentário, facilitando controle, tendo os principais custos previstos; Maior controle dos custos de cada setor, com repasse destes à Gerente Administrativo/Financeiro.
1º sem./2004	Controle dos recursos necessários a implantação das estratégias em cada plano de ação; Registro formal da existência dos critérios para seleção das opções de captação de recursos
2º sem./2004	Sistematização do fluxo das atividades diárias, incluindo repasse de NFs; Elaboração de um Plano Orçamentário Macro, incluindo previsão de recursos para ações do PE;
1º sem./2005	Método para avaliar o PO considerando o previsto x realizado.
2º sem./2005	Reuniões mensais para acompanhamento do PO, pelo gerente administrativo/financeiro e responsáveis e chefes de setores, responsáveis pelo cumprimento das previsões do PO.

Quadro 4.12 - Melhorias introduzidas no Sistema de Gestão da Medianeira Transporte Ltda.

Fonte: Medianeira Transporte Ltda.: Relatório de Gestão, 2006.

Conforme se verifica no Quadro 4.12, a Medianeira Transportes vem implementando melhorias no seu sistema de gestão através dos anos, o que demonstra a continuidade e refinamento nos padrões de trabalho.

### 4.3 Comparação entre as empresas

Com base nos resultados alcançados através das entrevistas realizadas com os coordenadores do Sistema de Gestão das empresas pesquisadas compôs-se o Quadro 4.13, comparando os dados obtidos nas organizações para cada item do modelo de verificação do aprendizado organizacional.

Item pesquisado	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Centro Tecnológico Senai Mecatrônica	Medianeira Transportes Urbanos
<b>Características</b>	Instituição de Ensino Profissionalizante e de prestação de Serviços Técnicos e Tecnológicos, administrada pela CNI – Confederação Nacional da Indústria. A Unidade Operacional do CT Mecatrônica foi inaugurada em 1992 para apoiar o desenvolvimento do parque industrial do município de Caxias do Sul e região da serra gaúcha, totalizando 40 colaboradores. Vencedora do Prêmio Qualidade RS 2006.	A Medianeira Transportes Urbano (MTU) é uma operadora rodoviária de transporte coletivo urbano, que atua no município de Ijuí. Iniciou suas atividades em 11 de outubro de 1991. Atualmente conta com 101 colaboradores. Vencedora do Prêmio Qualidade RS 2006.
<b>Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado</b>		
<b>Importância para o negócio</b>	Manter-se atuante frente às exigências de seus clientes e da sociedade, tendo em vista que o Centro de Tecnologia Senai Mecatrônica caracteriza-se por ser uma organização com atuação voltada para a educação, visando a formação, aperfeiçoamento e qualificação profissional, através da realização de cursos de habilitação em nível técnico e nível básico direcionados à comunidade em geral, como também, ofertando cursos <i>in Company</i> atendendo a demanda de empresas da região em que atua.	A importância do aprendizado organizacional para a empresa Medianeira Transportes Urbano configura-se em três aspectos: melhoria das práticas adotadas pela organização contemplando a todas as partes interessadas, ou seja, clientes, comunidade, meio ambiente, colaboradores, fornecedores e acionistas; melhoria dos resultados econômico-financeiros, assim como, dos indicadores de satisfação.
<b>Intenção estratégica</b>	Teve início em 1999, com o lançamento do Programa de Qualidade e criação do Comitê e Times da Qualidade, onde foram definidas, pela liderança, em ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico, as diretrizes organizacionais, dentre elas, estratégias específicas que norteiam o aprendizado organizacional.	Com a criação em 1997 do comitê da qualidade do CT Mecatrônica, também denominado grupo Gestor da Qualidade e, concomitantemente, a organização engaja-se no Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP). Desenvolvendo suas práticas de aprendizado organizacional de forma implícita ao Planejamento Estratégico.
<b>Relação com os objetivos organizacionais</b>	O Entrevistado A destacou que o Aprendizado Organizacional tem forte relação com o Planejamento Estratégico do CT Mecatrônica, estando implícito a ele. Segundo o exposto na entrevista, o Departamento Regional, responsável pela formulação dos objetivos e metas, não está engajado no Sistema de Avaliação do PGQP e desta forma, formula objetivos abrangentes as diferentes áreas do Sistema SENAI, sendo estes adequados à política de cada unidade.	Anualmente, na ocasião da revisão do PE, a MTU elabora objetivos específicos que contemplam o Aprendizado, estes visam disponibilizar treinamentos e capacitação, aperfeiçoar o sistema de avaliação e reconhecimento, priorizar recrutamento interno, promovendo ascensão profissional e manter e aperfeiçoar ações voltadas à qualidade de vida.
<b>Papel das lideranças</b>	O processo de elaboração dos objetivos da organização inicia-se a partir do processo de análise do ambiente interno e externo realizado, desde 1994, pelo Departamento Regional do SENAI RS na revisão do Planejamento Estratégico, onde participam o corpo diretivo e gerencial do SENAI RS e diretores das unidades operacionais e, em um segundo momento, pelo CT Mecatrônica na elaboração do Plano de Ação anual, realizado com a participação Grupo Gestor da Qualidade e Representante da Direção Local.	Segundo o Entrevistado B, as lideranças participam da definição das estratégias relativas ao aprendizado quando da elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, que conta com a participação dos membros do Comitê da Qualidade, Assessoria Contábil e de Qualidade.

Item pesquisado	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Centro Tecnológico Senai Mecatrônica	Medianeira Transportes Urbanos
<b>Políticas e Diretrizes</b>	A Política da Qualidade é regional, sendo definida pelo grupo de Diretores das unidades do SENAI-RS, em 1997, no início do processo de implantação da ISO 9001. É revisada anualmente nas reuniões de análise crítica corporativas, realizadas pelo Departamento Regional com participação da Direção Regional, Gerências e Diretores de unidades. Como estas políticas são elaboradas em nível regional, o CT Mecatrônica não possui políticas específicas para o aprendizado, contudo, segundo o Entrevistado A, as mesmas encontram-se implícitas na Política da Qualidade, Visão, Missão e Planejamento Estratégico.	Anualmente, em ocasião da revisão do PE, o Comitê da Qualidade se reúne para reavaliar os valores e diretrizes organizacionais. Nela estão contidos os objetivos da qualidade, que estabelecem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores como forma de valorização e estímulo ao aprendizado organizacional.
<b>Componentes do aprendizado</b>		
<b>Foco principal</b>	A realização de reuniões de Análise Crítica do Desempenho pela Direção (ACPD) do CT Mecatrônica, ocorridas semestralmente desde 2001, conduz seus participantes a momentos de reflexão, a fim de verificar se as práticas adotadas estão contribuindo ao alcance do previsto ou, ainda, sinalizar novos rumos. Outro importante momento para a definição das práticas organizacionais, são as reuniões do Grupo Gestor, com realização semanal, oportunizando aos seus participantes a avaliação de suas práticas de gestão, sendo também, um meio de disseminar informações e promover um <i>brainstorm</i> , com o intuito de formalizar o aprendizado oriundo das conversas informais, reuniões de trabalho, viagens, eventos, entre outros.	A reunião de AC visa assegurar a eficácia dos requisitos normativos, política e objetivos da qualidade. Assim, os participantes reúnem todas as informações referentes às estratégias, aos planos operacionais, ações corretivas e preventivas, sistema de auditorias internas, reclamações de clientes, principais processos, processos de apoio, programas internos e todas as práticas de gestão e padrões de trabalhos executados e desenvolvidos na empresa, estando associados à cultura de excelência.
<b>Práticas principais de aprendizado</b>	A prática de maior eficácia na organização é a análise dos Relatórios de Avaliação do PQRS e auditorias da certificação ISO 9001. Segundo o Entrevistado A, o <i>feedback</i> recebido dos examinadores do Prêmio Qualidade RS, através deste relatório, permite detectar oportunidades de melhoria e promover ações com intuito de aprimorar os padrões de trabalho. Entretanto, a prática de menor eficácia para o CT Mecatrônica refere-se ao <i>benchmarking</i> , em virtude da unidade de Caxias do Sul ser referência para os demais SENAI no país, dificultando assim, o acréscimo de conhecimento por meio da comparação entre as unidades.	A prática destacada como a de maior eficácia na organização é a reunião de Análise Crítica, tendo em vista o caráter de avaliação e reconstrução dos padrões de trabalho na organização, gerando vários pontos a serem observados. Em contrapartida, a prática de <i>benchmarking</i> foi apontada como a de menor eficácia, pois, segundo o Entrevistado B, são realizadas duas visitas anuais a empresas, geralmente do setor de transporte, onde se constata que a maioria das práticas adotadas é semelhante entre si, já em organizações de outros segmentos, a maior dificuldade encontra-se na abertura das práticas por parte destas organizações e na adaptação desta realidade da MTU.

Item pesquisado	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Centro Tecnológico Senai Mecatrônica	Medianeira Transportes Urbanos
<b>Viabilizadores do aprendizado</b>		
<b>Sistemas e tecnologias de apoio</b>	<p>Para acelerar o processo de informação e a tomada de decisão, o SENAI RS, desde 1997, disponibiliza informações sistematizadas necessárias às atividades de rotina na consecução de seus objetivos, sendo estas, alimentadas pelos relatórios gerenciais do SENAI RS e distribuídos para as demais unidades por meio de programas on-line da rede SENAI RS e planilha interna “Metas”.</p> <p>No CT Mecatrônica há sistematizada uma Planilha Metas, desde 1999. Elaborada, anualmente, pelo RD Local - Representante da Qualidade, contendo todos os indicadores do Plano de Ação distribuídos em cinco planos setoriais: Secretaria, Núcleo de Serviços Técnicos e Tecnológicos, Núcleo Administrativo, Direção e Coordenação, Escritório da Qualidade. Estes são alimentados, mensalmente, pelos responsáveis das equipes setoriais.</p>	<p>Novos sistemas de informação são definidos pelo Comitê da Qualidade nas reuniões de Aprendizado Global e PE, com base nas necessidades identificadas, diariamente, durante a própria execução da operação, pelos próprios usuários das informações necessárias ao atendimento das respectivas demandas de cada operação diária ou processo de tomada de decisão. A implantação ou atualização dos sistemas ocorre após o desenvolvimento dos mesmos, com aprovação da gerência administrativa/financeira ou direção e através da divulgação, treinamentos/qualificação dos usuários. Essas práticas ocorrem conforme as necessidades identificadas de cada usuário sendo, portanto, de periodicidade ocasional.</p>
<b>Recursos financeiros</b>	<p>As atividades de treinamento e educação de colaboradores do CT Mecatrônica são realizadas em função da disponibilidade de recursos, priorizando-se aquelas que tragam maior benefício técnico/tecnológico para o colaborador e, simultaneamente, para a unidade. A partir de 2003, segundo o Entrevistado A, a identificação das necessidades de treinamento passou a ser realizada concomitante à prática de Avaliação da Ocupação Individual, onde Direção e colaborador reúnem-se anualmente, para avaliar, em consenso, o atendimento aos seguintes parâmetros: Formação, Conhecimento, Atuação, Principais Competências e outros, levando em consideração o perfil previsto para o cargo e os resultados esperados de cada cargo - conforme o Plano de Cargos e Salários.</p>	<p>Nos planos de ações das estratégias são previstos os recursos financeiros necessários para sua implementação, sejam eles de material, mão-de-obra, treinamento ou outros. Tais recursos são definidos pelos responsáveis pelo desdobramento das estratégias em ações estratégicas, tendo-se por base de cálculo os investimentos realizados nos anos anteriores, para o caso de ações permanentes ou pesquisas de valores do mercado atual. Para o desenvolvimento de seus colaboradores a empresa dispõe de um Plano Anual de Treinamentos – PAT.</p>
<b>Tempo destinado para reflexão sobre os fundamentos, o negócio e as práticas gerenciais.</b>	<p>A identificação, análise e opções de tratamento aos riscos que venham a inibir a consecução do negócio e dos objetivos do SENAI-RS ocorrem no momento de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico da organização. No CT Mecatrônica a identificação dos riscos ocorre, também, no momento da elaboração do Plano de Ação anual, quando a direção, juntamente com o Grupo Gestor realiza, desde 1999, a análise do ambiente externo e interno.</p>	<p>Existe um sistema de reuniões, sendo que estas representam o principal mecanismo para a efetivação, comunicação e implementação das decisões. Tais reuniões objetivam dar suporte aos processos de tomada de decisões que envolvem orientação e acompanhamento da operacionalização de todos os processos organizacionais; definição de objetivos e metas, detecção e criação de oportunidades de melhoria através do atendimento das necessidades das partes interessadas.</p>

Item pesquisado	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Centro Tecnológico Senai Mecatrônica	Medianeira Transportes Urbanos
<b>Cultura e organização</b>		
<b>Estrutura e organização do trabalho</b>	Alta Direção do Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI é composta pelo Diretor da Unidade; Supervisor de Educação e Tecnologia e, Supervisor Administrativo. Para o alcance sustentado dos objetivos do Centro, a Alta Direção assessorar-se do Conselho Consultivo, Escritório da Qualidade Local, Grupo Gestor da Qualidade e Grupo GEPA (prevenção de acidentes)	A liderança da MTU está representada pelo Conselho de Administração; pela Direção, sendo que os três diretores atuantes fazem parte deste Conselho Administrativo; e pela Alta Direção, compreendida pelas Gerências Administrativo/Financeira, Gerência Operacional e Comitê da Qualidade.
<b>Ambiente organizacional</b>	Com uma estrutura organizacional enxuta, cada colaborador possui conhecimento de suas atividades. Os docentes e técnicos têm autonomia para desenvolver seus conteúdos e tarefas, estando habilitados a fornecerem respostas rápidas às demandas. Os cargos do CT Mecatrônica e respectivos mecanismos utilizados para alinhar a atuação da força de trabalho com o negócio da unidade, promover o aprendizado, delegar autonomia e avaliar resultados, se sustentam pelo Plano de Cargos e Salários, que apresenta um documento específico de cada função denominado “Descrição das Atividades/Competências/Habilidades”, utilizado pela Direção na condução diária das atividades da sua equipe de trabalho.	Pela característica de operação da empresa, onde a maioria da força de trabalho (operação) encontra-se dispersa entre ônibus e alguns frequentam muito pouco a sede, várias práticas e meios são utilizados para facilitar o processo e minimizar as possíveis barreiras na comunicação interna, acelerando e democratizando as informações, como por exemplo: distribuição do Informativo Interno, intensa utilização dos murais, Programa Aprendizado, Trocas e Vivências, Correio-Eletrônico (e-mail) e Gerenciador de Mensagens, Quadros de Gestão a vista, Reuniões Setoriais entre gerentes e suas equipes, Reunião Geral e Reunião dos Times da Qualidade.
<b>Sistema de reconhecimento</b>	As equipes do CT Mecatrônica são reconhecidas pela direção em todas as conquistas e/ou metas alcançadas, por meio de depoimentos registrados nas reuniões do Grupo Gestor e/ou reuniões administrativas (todos colaboradores), faixas de homenagens aos grupos e confraternizações anuais de encerramento das atividades, com relato de todas as conquistas e respectivos responsáveis. O Plano de Cargos e Salários sinaliza as formas de ascensão para cada cargo, não prevê incentivos salariais aos colaboradores que contribuem com idéias ou melhorias nos padrões de trabalho da organização.	A MTU reconhece o bom desempenho de seus colaboradores e equipes que mais se destacaram e que obtiveram as melhores médias, considerando os resultados obtidos através do sistema de Avaliação do Desempenho, juntamente com o <i>feedback</i> dado pelo responsável, chefe do setor, gerente ou colaboradores das equipes que atingirem a meta estabelecida, por meio da entrega de brindes.
<b>Formas de compartilhamento do conhecimento</b>	O compartilhamento do conhecimento dos técnicos e docentes do CT Mecatrônica é realizado através do repasse de informações, adquiridas quando da participação em cursos e eventos, aos demais colaboradores das áreas afins; por meio do intercâmbio de conhecimento nas diferentes funções da organização; áreas destinadas à troca de idéias e consulta a internet aos docentes assim como: acesso ao Banco de Recursos Didáticos, que contém material padrão utilizado em todas as áreas de atuação do SENAI-RS, disponibilizado pelo SENAI Departamento Nacional.	A organização facilita o compartilhamento de conhecimentos entre os integrantes da organização mediante a disposição, em uma rede interna de computadores, de arquivos alocados em uma pasta específica onde todos têm permissão de acesso, nestes estão contidos os principais indicadores e dados necessários para permitir o gerenciamento de metas, apoiarem à gestão dos processos e tomada de decisões, como também, através dos sistemas de informações específicos com acesso restrito para cada setor/área e funções pertinentes.

Item pesquisado	ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Centro Tecnológico Senai Mecatrônica	Medianeira Transportes Urbanos
<b>Miopia do aprendizado</b>	A CNI rege as diretrizes que norteiam a área de atuação do SENAI. O Departamento Regional do RS repassa estas diretrizes para as suas Unidades Operacionais que, por sua, vez alinham-se as mesmas. Com subsídios destas diretrizes o CT Mecatrônica identifica regionalmente as características do setor de atuação no momento da elaboração do seu Plano de Ação anual, utilizando como <i>input</i> o estudo do ambiente interno e externo e as informações verificadas no transcorrer do ano. Assim, o CT Mecatrônica não incorre no risco de uma miopia de aprendizado, tão pouca tendência de ignorar o longo prazo, entretanto, segundo o Entrevistado A, situações corriqueiras ao dia-a-dia estão expostas a falhas nas práticas de trabalho.	A MTU conduz suas atividades de acordo com seu Planejamento Estratégico, que vislumbra o curto prazo, período de um ano, e o longo prazo, período de cinco anos, no entanto, conforme o Entrevistado B, a empresa já passou pela experiência da miopia do aprendizado, estando à mesma susceptível a este fenômeno no seu dia-a-dia, quando da execução de seus padrões trabalho e tarefas.
<b>Gestão do aprendizado</b>		
<b>Inserção na pauta dos gestores</b>	O aprendizado está inserido na pauta dos gestores do CT Mecatrônica durante a realização semanal das reuniões do Grupo Gestor e principalmente nas reuniões de ACPD. Verificou-se ainda a ocorrência de workshop administrativo realizado com a participação de todos os supervisores administrativos e auxiliares, pela análise dos Relatórios da AUDIN e Relatórios de Avaliação elaborados pelos examinadores do PQRS RS, análise dos relatórios estruturados da medição da satisfação dos clientes e colaboradores, dentre outros.	A MTU insere o aprendizado na pauta de seus gestores na ocasião da Reunião de Análise Crítica, quando os métodos para o estabelecimento das diretrizes, bem como para sua disseminação, atualização e aplicação são verificados e analisados e, também, na revisão e elaboração do Planejamento Estratégico, sendo que nesta ocasião são averiguados e avaliados os métodos de aprendizado global e métodos para estabelecimento dos padrões de trabalho.
<b>O aprender a aprender</b>	Existem dois momentos de maior reflexão no que tange o aprender a aprender, quando da elaboração dos relatórios de participação ao Prêmio Qualidade RS e, nas reuniões semanais do Grupo Gestor. O Entrevistado A acrescentou ainda a ocorrência de reuniões informais, nas salas e corredores, para troca de informações.	A organização entende que o aprender a aprender, se faz necessário para sua permanência no mercado, visto as mudanças comportamentais de seus usuários, devendo apresentar uma postura pró-ativa frente às suas exigências. Verificou-se que as reuniões de Análise Crítica são o principal meio de promover o aprender a aprender.
<b>Planos futuros</b>	De acordo com o Entrevistado A, a organização tem como planos para o aprendizado a continuidade na participação no Prêmio da Qualidade RS e certificações ISO 9001, e assim consolidar sua visão de futuro.	Dar continuidade a melhoria contínua de suas práticas de gestão, com o intuito de atingir sua visão de futuro. Participar do sistema de avaliação do PGQP e fazer parte do <i>ranking</i> das três melhores colocadas da ANTP.
<b>Resultados e conclusões</b>		
<b>Resultados obtidos</b>	Para o Entrevistado A, os principais resultados são decorrentes da tendência positiva dos indicadores, principalmente no que se refere aos indicadores de satisfação dos clientes.	Os Entrevistados A e B salientaram que, além de resultados econômico/financeiros, as premiações recebidas e o envolvimento da organização com campanhas beneficentes direcionadas à sociedade são frutos do aprendizado.

Quadro 4.13 - Comparativo dos dados obtidos nas organizações pesquisadas.

A partir dos casos analisados, pôde-se verificar que há vários aspectos relevantes a serem observados:

1. Ambas as empresas, do setor de serviços, iniciaram suas atividades no começo da década de 90 e, tanto uma como a outra, passaram a investir em programas de qualidade no final desta mesma década, dentre eles, destaca-se o PGQP;
2. Consideram o aprendizado organizacional importante para melhoria de seus padrões de trabalho, satisfação das partes interessadas e para a sobrevivência da empresa no mercado de atuação;
3. Existência de uma intenção estratégica para o aprendizado e sua estreita relação com o Planejamento Estratégico da organização, nem sempre explícito;
4. Em ambas as organizações as lideranças tem papel decisivo na elaboração das estratégias para o aprendizado, ora no que se refere às políticas e diretrizes organizacionais, ora na definição dos planos de ação para o cumprimento das metas;
5. A definição dos focos para o aprendizado nas organizações se dá por meio de reuniões de Análise Crítica e na elaboração do Planejamento Estratégico, que utilizam como subsídio para tomada de decisão: pesquisas de satisfação de clientes internos e externos, relatórios de participação em prêmios e certificações, *benchmarking* com empresas do mesmo setor de atuação, dentre outros;
6. O aprendizado se dá sob diversas formas, entretanto, a forma mais freqüente é por meio da avaliação e identificação de melhorias nas práticas de gestão, com base nos Critérios de Avaliação do PGQP, discutidas e priorizadas nos ciclos de reuniões de Análise Crítica;
7. Existência de práticas de gestão que estimulam o aprendizado organizacional, destacando-se positivamente o *feedback* recebido, ora de avaliações decorrentes do PGQP ou certificações ISO 9001, ora de Reuniões de Análise Crítica. Entretanto, ambas as organizações destacaram o *benchmarking* como prática de menor eficácia;
8. A utilização das tecnologias de informação para a disseminação das informações que dão suporte ao acompanhamento de indicadores e tomada de decisões em ambas as organizações, que abrangem, no caso da MTU, o setor administrativo ou, demais setores, como no CT Mecatrônica;
9. A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é realizada em função da disponibilidade de recursos, priorizando-se o cumprimento dos requisitos mínimos previstos para o pleno desenvolvimento de

suas atividades e, por fim, àquelas que produzam maior benefício técnico para o colaborador e, concomitantemente, para a organização;

10. A inserção do aprendizado na pauta dos gestores se dá, principalmente, através de reuniões periódicas de análise crítica do sistema de gestão, onde se reúnem os principais diretores das organizações pesquisadas. Tais reuniões utilizam como insumo: relatórios de não-conformidades apontados em auditorias internas e externas, discussões e intercâmbio de idéias;
11. O principal momento de reflexão a respeito do aprendizado dentro das organizações ocorre na elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, criação de Planos de Ação e Reuniões de Análise Crítica. Nestas reuniões cíclicas e, de acordo com as especificidades da prática para cada uma das organizações, as principais lideranças reúnem-se a fim de analisar os principais fatores e dimensões relativas ao ambiente interno e externo da empresa;
12. Estrutura, organização do trabalho e ambiente, busca dar aos colaboradores autonomia para desenvolver suas tarefas, promover e facilitar o contato entre as pessoas, oportunizando a troca de conhecimentos, da mesma forma, o ambiente organizacional estimula, por meio de informativos internos, murais e, um sistema de reuniões a participação de todos na identificação das oportunidades de melhoria, praticando assim uma gestão de “portas abertas”;
13. Estabelecem formas de incentivo a inovação e aprendizado por meio de premiação simbólica e reconhecimento público aos colaboradores que se destacaram;
14. Promovem o compartilhamento de conhecimento por meios específicos às operações diárias e realidade de cada organização;
15. Apresentaram alguma vivência quanto à “miopia do aprendizado” em casos corriqueiros ao dia-a-dia da empresa;
16. As organizações diferenciam-se em suas práticas de “aprender a aprender”, mas apresentam momentos específicos para este item, através de reuniões de análise crítica ou na elaboração de Relatório de Gestão, almejando a participação em prêmios ou certificações;
17. Ambas as organizações possuem como plano futuro para o aprendizado, a continuidade na participação do PGQP e prêmios setoriais a que estão inseridas. Os entrevistados entendem que por meio destes métodos avaliativos, será possível alcançar a visão de futuro da organização.

É importante salientar ainda que o aprendizado organizacional tem sido percebido pelos entrevistados como tendo várias formas de manifestação. No entanto, ainda não é percebido de forma clara e consciente, como tendo várias instâncias possíveis de aplicação e de provocar mudanças em níveis, conforme nos mostram Swieringa e Wierdsma. É usual a percepção de que o aprendizado tenha maior aplicação na melhoria das práticas de gestão e dos padrões de trabalho e não tanto como melhoria ou mudança na forma de desenvolver e atuar no negócio considerando, uma instância de nível mais elevado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção são apresentadas as conclusões e observações feitas a partir deste trabalho. Na segunda, são feitas considerações sobre as limitações deste estudo. Finalmente, na última seção, são levantadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Conclusões da Pesquisa**

O presente estudo teve como objetivo principal identificar e caracterizar a evolução da Gestão de Organizações de acordo com o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade Rumo a Excelência, por meio do exame das principais práticas de aprendizagem utilizadas em organizações reconhecidas com o Troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS.

Para tanto, desdobrou-se em objetivos específicos concomitantes ao tema:

- Investigar o tema Aprendizado Organizacional dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade;
- Identificar e examinar as práticas adotadas pelas empresas para estimular a aprendizagem organizacional, relacionadas aos Critérios de Avaliação – PGQP. Adicionalmente, buscou-se reconhecer as políticas, os princípios e as diretrizes da organização para com o aprendizado. Neste aspecto foi identificada também a intenção estratégica da empresa com relação ao aprendizado e sua relação com os objetivos da organização.
- Reconhecer os avanços nos padrões de trabalho da organização decorrentes das práticas de aprendizagem organizacional. Sendo que, posteriormente buscou-se também identificar os elementos do ambiente organizacional e viabilizadores que favorecem o aprendizado organizacional.

Para alcançar tais objetivos, inicialmente o estudo resgatou as principais abordagens teórico-empíricas no que tange o aprendizado organizacional e sua relação com o Prêmio

Gaúcho da Qualidade, assim como elementos de áreas correlatas, como Prêmio Nacional da Qualidade.

Para investigar o aprendizado organizacional, adotou-se como instrumento de pesquisa o modelo conceitual para verificação do aprendizado desenvolvido por Guaragna (2004). Composto de cinco elementos: 1) a intenção estratégica do aprendizado na organização e os objetivos do aprendizado; 2) os componentes do aprendizado organizacional; 3) os viabilizadores do aprendizado; 4) a gestão sobre o aprendizado e 5) a cultura e estrutura organizacional. O modelo entende que tais elementos encontram-se inseridos num ambiente organizacional, estando a organização sujeita às demandas do ambiente externo decorrentes de sua característica de negócio.

Com base nas análises realizadas, constatou-se que o principal propulsor do tema Aprendizado Organizacional nas organizações pesquisadas, é o engajamento ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e a participação em prêmios e certificações, tais como o Prêmio Qualidade RS e Certificação ISO 9001.

De acordo com o estudo, o retorno do investimento nestes prêmios dar-se-ia pelo próprio sistema de avaliação, tendo em vista que, em seu conteúdo faz-se necessária a presença do aprendizado como promotor de melhoria contínua do processo e alinhamento estratégico da gestão. Demais benefícios, viriam do reconhecimento público no setor de atuação e, por conseguinte a satisfação das partes interessadas.

Com base no estudo, sugere-se que o aprendizado organizacional possa ser visto como um processo onde as lideranças têm papel fundamental na sua implementação, apresentando as seguintes características (Figura 5.1):

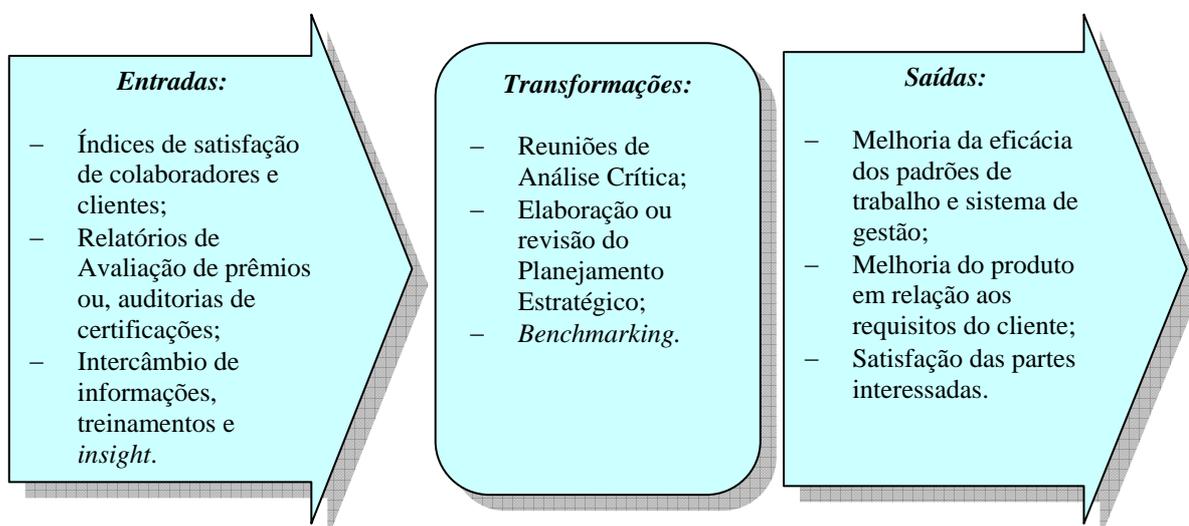


Figura 5.1 - Processo de aprendizado organizacional.

O processo de aprendizado nas organizações pesquisadas se dá principalmente por meio de: reuniões de análise crítica da gestão envolvendo as principais lideranças da organização, onde as entradas são informações relativas a índices de satisfação de colaboradores e clientes, relatórios de avaliação de prêmios ou certificações, intercâmbio de informações e *insight* por parte dos colaboradores; elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico da organização e Planos de Ação e; através do *benchmarking* com empresas do mesmo ramo de atuação ou com processos semelhantes. Suas saídas caracterizam-se por contribuir para a melhoria da eficácia dos padrões de trabalho e sistema de gestão, melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente, e; satisfação das partes interessadas.

O resultado do trabalho permite concluir que o aprendizado organizacional apresenta muitas formas de manifestação e de aplicação nas organizações, porém fica evidenciado que o nível de conhecimento sobre os conceitos que sustentam as práticas de aprendizado em geral é baixo, identificando-se oportunidades de aprimoramento pela tomada de consciência nesse tema.

As contribuições desta dissertação são importantes tanto para pesquisadores acadêmicos quanto para dirigentes organizacionais. A teoria da aprendizagem organizacional se desenvolveu por meio do delineamento do modelo concebido e estruturado para avaliação de organizações participantes de programas de qualidade nacional. Assim, a possibilidade de extração de novos fatores pode significar para os acadêmicos, mais um passo na direção da sistematização do construto.

Aos dirigentes organizacionais, esta dissertação identifica e caracteriza as práticas de aprendizagem organizacional utilizadas por empresas reconhecidas em seus segmentos de atuação, sendo assim, instrumento de *benchmarking* para o desenvolvimento de suas gestões e a realização de diagnósticos mais específicos sobre as características do ambiente que promove a aprendizagem organizacional.

A seguir, são feitas algumas considerações sobre as limitações desta pesquisa e, posteriormente, são feitas sugestões para pesquisas futuras.

## 5.2 Limitações da pesquisa

Devido ao delineamento qualitativo deste estudo, é impossível sugerir que as considerações apresentadas na seção anterior sejam conclusivas. Certamente os elementos de análise que foram determinados a partir da fundamentação teórica sobre aprendizagem organizacional, não representam todas as esferas possíveis nas quais se pode estudar esse tema. Outras considerações poderiam ser expostas e, até mesmo, conclusões adicionais poderiam ser fornecidas caso o problema de pesquisa fosse analisado sob diferentes perspectivas.

Torna-se relevante ressaltar que o presente estudo também não permite que generalizações sejam feitas focando uma determinada população. Embora possa ser tentador considerar que as práticas adotadas pelas empresas estudadas representam a realidade de um grupo maior de empresas, tal relação não pode ser instituída. Generalizações não devem ser feitas, inclusive, para outras empresas da mesma região ou pertencentes ao mesmo grupo (DUHÁ, 2002).

Embora, através deste estudo, tenham sido identificadas e examinadas as práticas adotadas pelas empresas para instigar a aprendizagem organizacional, também não é possível avaliar o grau de influência que cada uma dessas práticas tem no aumento da capacidade de aprendizagem de uma empresa. Provavelmente, a importância de uma determinada prática esteja diretamente relacionada às orientações de aprendizagem de cada empresa, ou seja, o que deve ser aprendido por ela e onde o aprendizado deve ocorrer. (DIBELLA, NEVIS e GOULD, 1996, apud DUHÁ, 2002, p. 137).

Finalmente, uma outra limitação que se poderia salientar neste estudo, é a impossibilidade de avaliar a eficiência da aplicação das práticas de aprendizagem adotadas por essas empresas. Certamente, algumas das práticas que foram identificadas não proporcionam os resultados organizacionais desejados, assim como outras, não apontadas neste estudo, podem estar trazendo resultados muito importantes. Para se avaliar a eficiência com que as práticas estão sendo aplicadas, teriam de ser considerados, também, além das orientações de aprendizagem de cada empresa, os seus objetivos estratégicos (DIBELLA, NEVIS e GOULD, 1996, apud DUHÁ, 2002, p.137).

Em decorrência do estudo realizado, também podem ser levantados novos questionamentos que poderiam originar algumas proposições a serem analisadas em estudos

posteriores. Logo, serão exibidas, na próxima seção, sugestões para pesquisas futuras na área de aprendizagem organizacional.

### **5.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Como pôde ser observado, a partir da análise dos casos apresentados neste trabalho, o mercado exige, das organizações, agilidade, altos índices de eficiência e de eficácia, o que as leva a modificarem processos que não agregam valor e a redesenhar produtos para se manterem competitivas. Por conseguinte, as organizações de alta performance são aquelas que, simultaneamente, produzem e sustentam seus níveis de competitividade e oferecem ambiente diferenciado, baseado na integração de tecnologia, processos e práticas de recursos humanos para uma força de trabalho capacitada (REZENDE, 2003).

Tal reflexão faz sugerir que seja realizado um estudo a fim de apurar a existência de diferencial competitivo gerado pela adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade Produtividade, e principalmente, pelo reconhecimento através do Prêmio Qualidade RS, de maneira a identificar como este contribuiu para o alto desempenho organizacional, baseado no alinhamento de muitos dos seus elementos de gestão, entre eles, a estratégia, a visão, missão, metas, valores e crenças, práticas gerenciais, estrutura organizacional, processos de trabalho, tecnologia, entre outros.

Um segundo questionamento que nasce a partir desta pesquisa é que, mesmo incentivando as lideranças a participarem de comitês criados para compartilhar suas práticas exemplares, não parece estar havendo uma transferência significativa de conhecimento entre elas.

Essa reflexão poderia sugerir que existem outras razões, além da distância entre as empresas e das diferenças culturais, que impossibilitariam que as organizações adquirissem novos conhecimentos a partir de suas parcerias. Tais dificuldades poderiam estar associadas às características das empresas ou ao setor no qual atuam. Poderiam também estar associadas à capacidade das empresas de absorver conhecimentos relevantes, ou seja, habilidade para identificar esses conhecimentos, avaliá-los corretamente, codificá-los e ajustá-los à realidade organizacional. As dificuldades poderiam, também, estar associadas a relações de poder ou, simplesmente, à falta de desejo das principais lideranças dessas empresas para adotar práticas diferentes.

Estudos posteriores poderiam se dedicar à identificação de barreiras que dificultam a transferência de conhecimento entre as empresas de um mesmo setor. Com isso, as empresas poderiam criar maneiras para superar as barreiras existentes entre elas, aproveitando melhor os conhecimentos que estão a sua disposição e aumentando a sua capacidade para aprender com outras organizações.

Para finalizar este trabalho, uma última sugestão poderia ser feita em relação a pesquisas futuras. O presente estudo pretendeu identificar e analisar as práticas adotadas pelas empresas para estimular a aprendizagem organizacional, sem levar em consideração o que está sendo aprendido e onde o aprendizado ocorre. Entretanto, essa separação não permite verificar se as práticas, que estão sendo adotadas pelas empresas, são as eficazes, ou se outras práticas deveriam ser adotadas. Um estudo posterior poderia examinar tanto os fatores facilitadores, quanto às orientações de aprendizagem de uma determinada empresa, possibilitando que essas relações fossem estabelecidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis; EASTERBY-SMITH, Mark. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: ARAÚJO, Luis; BURGOYNE, John; SMITH, Mark Easterby (Coordenadores). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38. 301p.

ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: Harvard Business Review. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 83-104. 181 p.

ASSOCIAÇÃO QUALIDADE RS – ASQRS. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP: Sistema de Avaliação da Gestão Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, ed 2006. São Paulo: FNQ, jan. 2006. 90 p.

ASSOCIAÇÃO QUALIDADE RS – ASQRS. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP: Sistema de Avaliação da Gestão Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência, ed 2007. São Paulo: FNQ, jan. 2007. 60 p.

ASSOCIAÇÃO QUALIDADE RS – ASQRS. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP: Guia para Candidatura, ed 2007. São Paulo: FNQ, jan. 2007. 20 p.

BARLLET, Christopher A.; GHOSHAL, Samantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, São Paulo, n. 09, ano 2, p. 66-72, Julho/Agosto 1998. 146 p.

BOYETT e BOYETT, Joseph, Jimie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 374 p.

CENTRO TECNOLÓGICO DE MECATRÔNICA – SENAI. **Relatório de Gestão**. Caxias do Sul. 2007.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marque-Saraiva, 1990, 367 p.

DUBIM, R. **Theory Building**. 2nd ed. New York: Wiley, 1978.

DUHÁ, André Hartmann. Práticas adotadas por empresas gaúchas para estimular o aprendizado organizacional: estudo de caso de duas organizações. 2002. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócio) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

DRUCKER, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990, 367 p.

ESTIVALETE, Vânia da Fátima B.; KARAWEJCZYK, Tâmara C. **Inventário sobre competências gerenciais e aprendizagem organizacional**: Um estudo sobre as publicações da Academia Brasileira. In: XXXVIII Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração-Cladea, 2002, Porto Alegre, 2002. 10 p.

FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. **Críticos de Excelência**: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade, ed. 2005. São Paulo: FPNQ, jan. 2005. 61 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Críticos de Excelência**: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade, ed. 2006. São Paulo: FNQ, nov. 2005. 63 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Críticos de Excelência**: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, ed. 2007. São Paulo: FNQ, nov. 2006. 48 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos de excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão, ed. 2007. São Paulo: FNQ, jan. 2007. 32 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos de excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão, ed. 2006. São Paulo: FNQ, set. 2006. 32 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Relatório Anual 2006 da Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: FNQ, jun. 2007. 84 p.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa numa learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 279 p.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRUBE, Jean A. Superando as defesas organizacionais – Chris Argyris. In: PIERCE, Jon; NEWSTROM, John, W. **A estante do administrador**: uma coletânea de leituras obrigatórias. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 277-282.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. O aprendizado nas organizações vendedoras do PNQ – Premio Nacional da Qualidade. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

KVALE, S. **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LYNN, G.S. New Products Team Learning: Development and Profiting from your Knowledge Capital. **California Management Review**, v. 40, n.4, 1998.

MARCH, J. G.; LEVINTHAL, D. A. The myopia of learning. In: MARCH, J. G. **The pursuit of organizational intelligence**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999 p. 193-221.

MAZZUCO, Geórgia D.; ROCHA, Vanessa. **A importância dos valores nas novas forma organizacionais**. In: Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, ano 3, n. 5, marc. 2001.

MEDIANEIRA TRANSPORTE LTDA. **Relatório de Gestão**. Ijuí, 2006.

MERRIAM, S. **Case Study Research in Education: A Qualitative Approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MONOGRAFIA, DISSERTAÇÕES E TESES – MDT. Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. 6 ed. Santa Maria: Ed. UFSM, 2006. 67 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000. 380 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2 ed. São Paulo: Thompson, 2003. 113 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, Nov.-Dec.1991.

OLIVEIRA Jr. Moacir de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA Jr. Moacir de M (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, 349 p.

PORTAL DA QUALIDADE. Associação Qualidade RS. Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em <<http://www.portalqualidade.com.br>>. Acesso em: 15 marc. 2007.

PORTO, Adalgisa da Rosa. **Aprendizagem organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competência**. 2001. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai, Catalão, 2001.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.). **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 243-269. 349 p.

SCHEIN, Edgar. **Liderança e cultura organizacional**. São Francisco: Jossey Bass Publisher, 1997. 289 p.

SCHOLTES, Peter. **O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo do trabalho no dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 482 p.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

SENGE, Peter. **As cinco disciplinas**. HSM Management. São Paulo: n. 09, ano 2, Julho/Agosto de 1998. p. 82-88.

SENGE, Peter. Além da Quinta Disciplina. In: **Coletânea HSM management, inovação e mudança**. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 79-86.

SOMMERLATTE, T.; JONASH, R. S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 156 p.

SNOW, Charles; THOMAS, James. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2000. 283 p.

VAN MAANEN, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In: MAANEN, John Van. **Qualitative Methodology**. Beverly Hills: Sage, 1983.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In: Harvard Business Review. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26. 181 p.

YIN, K, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 205 p.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – QUESTIONÁRIO PARA VERIFICAÇÃO DO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Elementos e questões para verificação do aprendizado nas organizações com base no modelo conceitual de avaliação, desenvolvido por Guaragna (2004).

### **1. Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado**

- 1.1. Qual a importância do aprendizado para o negócio da empresa? Descrever.
  - Que mudanças influenciaram a passa-se a valorizar o aprendizado? Descrever
- 1.2. Qual é a intenção estratégica da empresa com o aprendizado?
  - O que pretende a organização com o aprendizado?
  - Como surgiu esta intenção de usar ou investir no aprendizado?
  - Foi deliberada pelo Planejamento Estratégico ou esta implícita a ele?
  - Como evolui a intenção?
- 1.3. Qual é a relação do aprendizado com os objetivos da organização?
- 1.4. Como as lideranças têm participado na definição estratégica do aprendizado e de sua implementação na organização? Descrever
- 1.5. Quais são as políticas estabelecidas para o aprendizado organizacional?
- 1.6. Como as políticas sobre o aprendizado são comunicadas na organização?

### **2. Componentes do Aprendizado**

- 2.1. Como a organização tem definido as práticas de aprendizado?
- 2.2. Que procedimentos ou práticas de gestão têm sido utilizadas na empresa e que têm estimulado o aprendizado? Descrever
- 2.3. Quais as práticas de maior eficácia?
- 2.4. Quais as práticas de menor eficácia ou a melhorar?

### **3. Viabilizadores do Aprendizado**

- 3.1. Que sistemas ou tecnologias dão suporte ao aprendizado? Mencione/descreva.
- 3.2. Como são definidos e alocados os recursos para o aprendizado?
- 3.3. A organização despense tempo para seus líderes refletirem sobre os conceitos e os fundamentos que orientam os negócios, processos ou práticas de gestão? Em que situações?

### **4. Cultura da Organização**

- 4.1. Descreva a estrutura organizacional e as forma de organização do trabalho.
- 4.2. Como a forma e a estrutura do trabalho têm facilitado/dificultado interações, troca de experiências, compartilhamento de conhecimentos e outras formas de aprendizagem?
- 4.3. Como o ambiente organizacional tem permitido abertura para correr riscos, propor mudanças, inovar, aceitar erros, questionar paradigmas e princípios? Descrever.
- 4.4. Como os sistemas de reconhecimento e incentivos estimulam o aprendizado, a inovação e a melhoria? Descrever.
- 4.5. Como a organização promove ou facilita o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas? Descrever.

- 4.6. A organização já passou pela experiência da “miopia do aprendizado”, ou seja, tendência de ignorar o longo prazo, tendência a ignorar uma visão mais abrangente da situação, tendência de enxergar as falhas com superficialidade?

### **5. Gestão do Aprendizado**

- 5.1. Como o aprendizado está inserido na pauta dos gestores? Como é acompanhado? Descrever
- 5.2. Como é avaliado o aprendizado organizacional? Como a empresa entende e pratica o aprender a aprender? Descrever.
- 5.3. Quais são os planos futuros da organização com relação ao aprendizado? Descrever.

### **6. Resultados**

- 6.1. Quais foram os resultados colhidos pela organização em decorrência do aprendizado organizacional? Descrever.