

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
NO ÂMBITO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE**

Marta Buffon Martins

Porto Alegre, agosto de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
NO ÂMBITO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE

Marta Buffon Martins

Dissertação de mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, agosto de 2002

Dedico esse trabalho ao meu marido Airton e aos meus filhos Gustavo e Lucas, pelo amor, incentivo e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Como reconhecimento, gostaria de agradecer a todos que tornaram o caminho mais iluminado nesta etapa importante da minha formação pessoal e profissional. Sou grata a diversas pessoas que contribuíram para esta dissertação. Dedico um obrigado carinhoso para algumas de forma especial:

Aos meus pais, poderosos modelos de vida, e a minha família pelo convívio harmonioso.

Ao professor orientador Roberto Ruas, que soube despertar o interesse pelo assunto e conduzir o trabalho na construção do aprendizado, com determinação e segurança.

Aos demais professores do curso de Mestrado que, juntamente com os professores Roberto Ruas, Marina Nakayama e Luiz Klering da banca avaliadora do projeto, mostraram as oportunidades para o aperfeiçoamento desse trabalho.

A Claudia Simone que, com sua doçura e sabedoria, tornou-se uma amiga para todos os momentos.

Aos gestores e funcionários entrevistados da Randon Consórcio e da Master que colaboraram de forma excepcional, aceitando compartilhar a sua experiência e conhecimento.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGQ/EA/UFRGS e à Universidade de Caxias do Sul, pelo incentivo e suporte no andamento do trabalho.

Aos meus sócios Silvana e Alceu que entenderam a minha ausência, incentivaram esta caminhada e participaram dos momentos de reflexão.

RESUMO

As constantes mudanças no ambiente exigem das empresas uma capacidade de adaptação para a sobrevivência, aliada à necessidade de expandir a capacidade criativa. Desta forma, existe a necessidade de identificar como as organizações aprendem e como é possível oportunizar essa aprendizagem. A presente dissertação tem por objetivo identificar e analisar se e como ocorrem os processos de Aprendizagem Organizacional no âmbito de programas de qualidade premiados pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Os elementos referenciais de Aprendizagem Organizacional (AO) identificados na literatura associados com o atendimento aos critérios exigidos pelo PGQP, permitiram esta análise. Foi realizada uma pesquisa em duas empresas que receberam o Troféu Prata nesse programa. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso múltiplo, envolvendo na coleta de dados entrevistas e os relatórios do PGQP de 1999 até 2002. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com vinte e oito executivos das diversas áreas, coordenadores da qualidade e analistas envolvidos nos principais processos da empresa. O resultado dos levantamentos efetuados e a identificação de ocorrência de Aprendizagem Organizacional envolvem os critérios: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, gestão de pessoas, gestão de processos, e resultados da organização. Constatou-se que existem diferentes processos de AO nas empresas que possuem programas de qualidade. Identificou-se que é fator relevante para a ocorrência de que as metodologias aplicadas provoquem o questionamento dos *insights* e que sejam sistemáticas e entendidas por toda a organização. Na maioria dos temas avaliados nos critérios do PGQP, o processo de aprendizagem pressupõe tempo para que seus resultados sejam identificados. As empresas que incentivam a troca de conhecimento e possuem pessoal qualificado tendem a assumir características de aprendizagem organizacional com maior facilidade. Assim, esse estudo contribui para a busca da eficácia nos processos de mudança das empresas, no caso, os programas de qualidade.

ABSTRACT

Constant changes in the environment require from the companies the ability to adapt in order to be able to survive. Along with this, there is also the need to expand their creative capacity. In this way, there is the need of identifying how the organizations learn and how to make such learning available. This dissertation aims to identify and analyse if and how the processes of organizational learning occur in the sphere of the quality programs awarded by the Quality and Productivity Program of the State of Rio Grande do Sul (PGQP). The reference elements of organizational learning identified in the literature, together with the compliance with the criteria required by the PGQP, have made such analysis possible. A research has been carried out in two companies that were awarded the Silver Trophy in this program. The research featured a multiple case study, including in its data collection interviews and the PGQP reports referring to the period between 1999 and 2002. Semi-structured interviews were conducted with twenty-eight executives in several areas, and with quality coordinators and analysts involved in the most important processes of the company. The results of the survey and the identification of occurrence of organizational learning include the following criteria: leadership, strategic planning, focus on both the customer and the market, information and analysis, personnel management, process management, and results in the organization. It has been verified that there are different organizational learning processes in the companies with quality programs. A key factor for the occurrence of Organizational Learning, as observed, was that the methodology used should motivate the questioning of the insights and should be systematic. In addition to this, it should be understood by all the organization. In most topics evaluated according to the criteria of PGQP, the learning process presupposes time for the results to be identified. The companies that encourage exchange of knowledge and have qualified personnel tend to take on the characteristics of organizational learning more easily. Therefore, this study contributes to the search for efficiency in the processes of change in the companies, which, in this case, are the quality programs.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

	INTRODUÇÃO.....	12
1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
2	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	16
3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	18
3.1	OBJETIVO GERAL.....	18
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....	19
4.1	AS 5 DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4.2	O CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL.....	23
4.3	TEORIA DA AÇÃO.....	24
4.4	OS MODELOS E OS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM.....	25
4.5	CICLOS DE APRENDIZAGEM COLETIVA E O PROCESSO DE MUDANÇA..	27
4.5.1	Aprendizagem Coletiva em um Ciclo.....	28
4.5.2	Aprendizagem Coletiva em Dois Ciclos.....	29
4.5.3	Aprendizagem Coletiva em Três Ciclos.....	29
4.6	CONSTRUINDO A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	30
4.6.1	Solução de Problemas de Maneira Sistemática.....	30
4.6.2	Experimentação.....	31
4.6.3	Aprendizagem com as Próprias Experiências.....	31
4.6.4	Aprendizado com Outros.....	31
4.6.5	Transferência de Conhecimentos.....	32
4.7	ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM A APRENDER.....	32
5	GESTÃO DA QUALIDADE E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PGQP.....	34

6	O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONSIDERADO PARA O ESTUDO.....	37
6.1	ELEMENTOS DE REFERÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	37
7	PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO.....	40
7.1	CASOS DE INTERAÇÃO.....	41
7.2	COLETA E ANÁLISES DOS DADOS.....	42
7.2.1	Coleta de Dados.....	42
7.2.2	Instrumento de Pesquisa.....	43
7.2.3	Procedimento de Análise.....	43
8	ESTUDO DE CASO RANDON CONSÓRCIO.....	45
8.1	CRITÉRIO: LIDERANÇA E RESULTADOS LEVANTADOS.....	47
8.1.1	Análise dos Resultados.....	49
8.2	CRITÉRIO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS LEVANTADOS.....	51
8.2.1	Análise dos Resultados.....	53
8.3	CRITÉRIO: FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO E RESULTADOS LEVANTADOS.....	56
8.3.1	Análise dos Resultados.....	58
8.4	CRITÉRIO: INFORMAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS LEVANTADOS.....	61
8.4.1	Análise dos Resultados.....	63
8.5	CRITÉRIO: GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS LEVANTADOS.....	65
8.5.1	Análise dos Resultados.....	67
8.6	CRITÉRIO: GESTÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS LEVANTADOS.....	71
8.6.1	Análise dos Resultados.....	72
8.7	CRITÉRIO: RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO E RESULTADOS LEVANTADOS.....	74
8.7.1	Resultados Relativos aos Clientes e Mercado	75
8.7.2	Resultados Financeiros	75
8.7.3	Resultados Relativos às Pessoas	75
8.7.4	Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros	75
8.7.5	Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais	76
9	ESTUDO DE CASO MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS.....	77
9.1	CRITÉRIO: LIDERANÇA E RESULTADOS LEVANTADOS.....	78
9.1.1	Análise dos Resultados.....	80
9.2	CRITÉRIO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS LEVANTADOS.....	83
9.2.1	Análise dos Resultados.....	84

9.3	CRITÉRIO: FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO E RESULTADOS LEVANTADOS.....	86
9.3.1	Análise dos Resultados.....	88
9.4	CRITÉRIO: INFORMAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS LEVANTADOS.....	91
9.4.1	Análise dos Resultados.....	92
9.5	CRITÉRIO: GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS LEVANTADOS.....	95
9.5.1	Análise dos Resultados.....	96
9.6	CRITÉRIO: GESTÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS LEVANTADOS.....	101
9.6.1	Análise dos Resultados.....	103
9.7	CRITÉRIO DO PGQP RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	105
9.7.1	Resultados Relativos aos Clientes e Mercado	105
9.7.2	Resultados Financeiros	106
9.7.3	Resultados Relativo às Pessoas	106
9.7.4	Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros	106
9.7.5	Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais	106
10	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS ESTUDOS DE CASO - RANDON CONSÓRCIO E MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS.....	107
10.1	INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	114
11	CONCLUSÕES.....	116
12	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS OU ESTUDOS COMPLEMENTARES.....	119
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
	ANEXO A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA.....	124
	ANEXO B – ORGANOGRAMA RANDON CONSÓRCIO.....	125
	ANEXO C – BONECOGRAMA.....	126
	ANEXO D – ORGANOGRAMA MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS.....	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de aprendizagem vivencial	24
Figura 2 – Aprendizagem coletiva em três ciclos.....	28
Figura 3 – Aprendizagem coletiva e a mudança nas organizações	30
Figura 4 – Critérios de avaliação do PGPQ.....	35
Figura 5 – Sistema de pontuação – Prêmio Qualidade RS edição 2001.....	35
Figura 6 – Critérios de avaliação do PGQP e elementos de referência de ocorrência de Aprendizagem Organizacional.....	39
Figura 7 – Empresas definidas para pesquisa.....	41
Figura 8 – Principais eventos das práticas de gerenciamento da qualidade na Randon Consórcio.....	46
Figura 9 – Negócio, missão, princípios e política da qualidade Randon Consórcio de 1999 a 2002.....	48
Figura 10 – Principais alterações na elaboração do planejamento estratégico da Randon Consórcio de 1999 a 2002.....	52
Figura 11 – Missão, visão de futuro, valores e princípios do time Consórcio Nacional Randon.....	52
Figura 12 – Melhorias Implementadas no atendimento ao cliente.....	57
Figura 13 – Sistema informatizado e ferramentas de gerenciamento das informações... ..	61
Figura 14 – Reuniões definidas no calendário anual.....	62
Figura 15 – Histórico de certificados e prêmios da qualidade Master.....	78
Figura 16 – Negócio, missão, princípios e política da qualidade Master de 1999 a 2002.....	79
Figura 17 – Reuniões sistemáticas da Master.....	92

Figura 18 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério liderança.....	107
Figura 19 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério planejamento estratégico.....	108
Figura 20 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério foco no cliente e no mercado.....	109
Figura 21 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério informação e análise.....	110
Figura 22 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério gestão de pessoas.....	111
Figura 23 – Processo de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério gestão de processos.....	113

INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças exige das empresas uma capacidade de adaptação para a sobrevivência, aliada à necessidade de expandir a capacidade criativa. Assim sendo, identificar como as organizações aprendem e como é possível acelerar essa aprendizagem é, hoje, uma necessidade maior do que nunca (Senge, 1990).

No conceito de Fleury e Fleury (1997), organizações que aprendem são as capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e a modificar seus comportamentos de forma a refletir esses novos conhecimentos. A participação das pessoas é imprescindível para a construção de novas formas de gestão que sejam condizentes com esse cenário, onde a mudança deixou de ser modismo para ser questão de sobrevivência. Para que ocorra o processo de mudança organizacional, é necessário que as pessoas apresentem uma nova atitude frente ao trabalho e à organização, uma nova forma de agir. Essa mudança de atitude é um processo de aprendizagem (Swieringa, 1995).

Acredita-se que esse estudo venha a contribuir para um melhor entendimento de como ocorre o processo de aprendizagem coletiva, uma vez que se propõe a caracterizar processos de aprendizagem organizacional. Permitirá também a comparação entre as empresas pesquisadas, uma vez que os processos de aprendizagem podem diferir de acordo com a metodologia adotada para os programas de qualidade para o atendimento aos critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e também em função das suas diferenças culturais, organizacionais e dos segmentos em que atuam.

A questão central abordada nesse trabalho é investigar se, nos programas de qualidade, é possível caracterizar processos de Aprendizagem Organizacional, a partir da análise do referencial teórico sobre o assunto e de uma pesquisa a ser realizada em empresas que receberam o Troféu Prata do PGQP no ano de 2001. Para essa caracterização considera-se a associação, de um lado, entre o atendimento aos critérios de avaliação do PGQP e, de outro, alguns princípios e práticas do processo de Aprendizagem Organizacional.

Esse trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: situação-problema, objetivos, referencial teórico, método de pesquisa e a apresentação dos dois casos de estudo e o comparativo entre os mesmos.

A situação-problema apresenta a delimitação do tema, definição clara do problema de pesquisa e a importância do estudo. Os objetivos estão divididos em *objetivo geral* e *objetivos específicos*.

O referencial teórico tem a finalidade de apresentar, com base em conceitos de alguns autores, questões relacionadas à aprendizagem organizacional e à aprendizagem coletiva, além de explicitar os critérios para a premiação das empresas no PGQP.

O método de pesquisa a ser utilizado é um estudo de caso múltiplo, envolvendo duas empresas, premiadas com o Troféu Prata no PGQP.

Os casos de estudo, da Randon Consórcio e da Master Sistemas Automotivos, são descritos nos Capítulos 8 e 9. A análise da ocorrência de Aprendizagem Organizacional é efetuada considerando o atendimento dos critérios do PGQP nas empresas estudadas. No Capítulo 9 as duas empresas são comparadas no que se refere à ocorrência de Aprendizagem Organizacional em cada critério.

Finalmente são apresentadas as conclusões, as limitações do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O ambiente atual de crescente competitividade em que as organizações estão inseridas abre novas oportunidades, favorece o crescimento e a consolidação de empreendimentos nos negócios empresariais e tem provocado a necessidade de rever os conceitos de gestão. Esse ambiente turbulento e mutável exige das organizações a capacidade de melhoria contínua e aprendizado constante, no qual o conhecimento aparece como um dos elementos mais valorizados.

No contexto de mudança das organizações, o emergente conceito de Aprendizagem Organizacional surge como alternativa promissora, na medida em que contém potencial para realizar mudanças transformadoras nas empresas ou mesmo para reconceituar uma organização empresarial, (Vilardi e Leitão, 1998).

De acordo com Campos (2000), adotar o caminho do aprendizado organizacional pode não ser apenas uma oportunidade, pode ser um caminho obrigatório. No Brasil, algumas empresas de escopo multinacional, como a *Ericsson*, a *Rhodia* e a *Gessy*, têm aplicado o conceito de Aprendizagem Organizacional, em conjunto com outros processos de mudança organizacional, como reengenharia e programas de qualidade total. Por sua vez, os programas de qualidade constituem-se em geradores de mudanças na organização e provocam o processo de aprendizagem individual e coletiva.

A qualidade nas organizações é consequência de processos bem definidos, de informações técnicas, experiências anteriores, registros padronizados, agilidade no fluxo de informações, dentre outros. Os conhecimentos acumulados e o desenvolvimento de competências das equipes podem ser efetivados e disseminados através de regras escritas, verbais ou informatizadas, o que pode facilitar ou tornar mais lento o processo, de acordo com as características de aprendizagem da organização e com o perfil das pessoas.

Algumas empresas optam por implantar programas de qualidade como ferramenta gestão, visando à melhoria contínua dos processos e a prestação de serviços de forma eficaz

aos clientes. As organizações participam da premiação do PGQP para confirmar a efetividade dos programas de qualidade e buscar um reconhecimento externo através do Troféu Ouro, Prata ou Bronze conforme será detalhado no Capítulo 4.

É importante salientar que as empresas que serão estudadas representam o melhor referencial de qualidade da região Nordeste do Rio Grande do Sul dentre as organizações que participaram da avaliação do PGQP. Os procedimentos, os padrões de desempenho e a capacitação das equipes podem diferir nas organizações, de acordo com a metodologia utilizada para a implantação dos programas de qualidade.

Portanto, o problema principal e objeto desse estudo pode ser definido através da seguinte pergunta: Como ocorrem os processos de Aprendizagem Organizacional em programas de qualidade premiados pelo PGQP?

2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O tema *Aprendizagem Organizacional* tem obtido grande destaque na literatura sobre teoria organizacional, desde os trabalhos pioneiros como, por exemplo, de Argyris (1978), Senge (1990), Kin (1998), (1995), Kolb (1997), Garvin (2001), dentre outros, como proposta para incrementar a “intensidade de conhecimento” das organizações.

Diante do cenário de competitividade em que se encontram as organizações cujo o sucesso depende da velocidade em que são efetuadas as mudanças, o tema *Aprendizagem Organizacional* ganha destaque como forma das organizações atuarem.

A construção de *Learnig Organizations* (organizações voltadas para o aprendizado) se evidencia como uma decisão estratégica das mais importantes, à medida que o conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação, baseada nas competências essenciais, na formação de alianças entre empresas e no incentivo à tomada de riscos e identificação de oportunidades (Hamel e Prahalad, 1994).

Com esse trabalho pretende-se ressaltar a importância do contínuo aprendizado organizacional a partir da análise da teoria existente e dos relatos da realidade das empresas pesquisadas, além de gerar um roteiro de questões que possibilitam caracterizar processos de aprendizagem nas organizações.

Acredita-se que esse estudo venha a contribuir para a busca da eficácia nos processos de mudança, uma vez que se propõe a demonstrar diferentes momentos de aprendizagem efetivos que resultam dos projetos de melhorias das organizações. Pode evidenciar se as diferentes formas de conduzir um programa de qualidade produzem diferentes processos de aprendizado na organização.

Entende-se que esse estudo é oportuno, pois pode contribuir para a busca da eficácia nas organizações, uma vez que propõe a avaliação de um processo de mudança, no caso os programas de qualidade, cujo propósito é exatamente gerenciar buscando a melhoria contínua.

Os administradores das empresas pesquisadas podem dispor de resultados que lhes permitam avaliar e compreender o processo de aprendizagem em que se encontra a organização, representando uma oportunidade à evolução e ao aperfeiçoamento das ações para facilitar a Aprendizagem Organizacional. Essa oportunidade pode representar um novo desafio para os funcionários que se sentirão ainda mais comprometidos com os objetivos da empresa.

Com base em dados e informações obtidas pela atuação direta em programas de qualidade em organizações, tem-se interesse em estudar, de forma mais aprofundada, o que envolve principalmente o resultado das metodologias aplicadas e a contribuição para a Aprendizagem Organizacional.

3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar se e como ocorrem os processos de Aprendizagem Organizacional no âmbito de programas de qualidade premiados pelo PGQP.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- definir elementos de referência que permitam caracterizar processos de aprendizagem, com base nas premissas de Aprendizagem Organizacional e nas premissas dos sete critérios do PGQP;

- identificar nas empresas pesquisadas a ocorrência ou não de processos de aprendizagem;

- comparar os resultados obtidos em cada empresa, avaliando como os programas de qualidade podem influenciar na Aprendizagem Organizacional.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

O campo de estudos sobre Aprendizagem Organizacional e *learning organization* cresceu muito rapidamente na década de noventa de acordo com Easterby-Smith *et al* (2001), revelando diferentes abordagens. No Brasil, o termo *learning organization* foi traduzido por Organizações de Aprendizagem (OA), representando uma abordagem mais estratégica onde o aprendizado passa a ser "planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa" (Garvin et al. 1998, p. 59).

A necessidade de planejamento e o enfoque estratégico dado ao tema Aprendizagem Organizacional é decorrente da competitividade do mundo contemporâneo. Esse ambiente empresarial gera a necessidade de mudanças constantes e a AO surge como uma alternativa para enfrentar esses desafios.

Alguns autores consideram que a abordagem da Aprendizagem Organizacional, diferentemente da *learning organization*, procura entender como ocorrem os processos de aprendizagem no ambiente organizacional (Easterby-Smith op. cit). Nesse aspecto, é importante distinguir os níveis em que o processo de AO pode ocorrer: em nível do indivíduo e em nível de grupo (coletivo). Para Fleury e Fleury (1997) aprendizagem é um processo de mudança, resultante de uma prática ou experiência anterior, que pode provocar alterações visíveis ou não no comportamento do indivíduo. O processo de aprendizagem ocorre primeiro em nível do indivíduo, depois pode passar a se constituir em um processo social e coletivo.

O aprendizado ocorre em nível do grupo, sempre que o mesmo compartilha conhecimentos e crenças. O aprendizado em nível da organização ocorre, para Fleury e Fleury (2000), quando o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso na organização por meio de regras, estruturas, e procedimentos. Dessa forma, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Senge (1990), identifica que o aprendizado individual é armazenado em modelos mentais individuais, que podem ser levados ou não à ação e que influenciam a visão de mundo, ou seja, como percebemos o mundo refletindo na forma de agir. Assim, *learning organizations*, são aquelas organizações (...) “nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.” (Senge, 1990:11). Para que a empresa aprenda o autor propõe as “cinco disciplinas” (detalhadas adiante) que devem ser assimiladas e aplicadas tanto pelos indivíduos, quanto pelos grupos nas organizações.

Durante (1998, p.149) avalia as organizações por meio do estudo dos mecanismos de cooperação e solidariedade que contribuem para o aprendizado, da estrutura de comunicação e da relação entre indivíduo e organização. Após a análise, conclui que “as organizações que aprendem são aquelas em que a unidade funcional do aprendizado é a equipe”. A autora prossegue afirmando que é na equipe que cada indivíduo, relacionando-se com os demais, leva uma parcela do conhecimento adquirido em experiências pessoais, visões da realidade e valores compartilhados. Para Durante (1998, p. 150) “aprender significa adquirir conhecimento responsável e compartilhado que pressupõe um trabalho em equipe”.

Nesse sentido, já o pesquisador Kolb (1997), dando mais ênfase a questão da aprendizagem individual, define a aprendizagem como sendo um processo através do qual o conhecimento é criado em razão da transformação da experiência, apresentando um ciclo de quatro fases de como as pessoas aprendem, envolvendo: *experiência concreta, observação e reflexão*, os quais são usados como *fundamentos e conceitos* para a aplicação em *novas situações* que ocorram na empresa.

Relacionando os programas de melhoria contínua e o compromisso com o aprendizado, Garvin (2001, p. 54) define que “a *organização que aprende* é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

A Aprendizagem Organizacional para Swieringa e Wierdsma (1995), é uma mudança de comportamento visando a uma ação mais efetiva, ou seja, a busca de maior competência. Dessa forma, a AO pode ser observada através de mudança no comportamento atual da empresa. O aprendizado individual não é suficiente para a aprendizagem organizacional: não basta apenas alguém fazer melhor o trabalho, é necessário que os outros também mudem sua ação para obter esse melhor resultado.

Para Argyris (1992) a Aprendizagem Organizacional é definida sobre duas condições. A primeira ocorre quando a organização atinge seus propósitos, ou seja, o desenho da ação equivale à realidade ou ao resultado; segundo quando se identifica e corrige uma desigualdade entre a pretensão e o resultado, transformando em igualdade. Refere-se ao aprendizado organizacional como “o processo de detectar e corrigir erros. Erro é, para nossos propósitos, qualquer tipo de conhecimento ou saber que iniba o aprendizado.” (Argyris, 1997, p. 125).

Portanto, com base nos autores pesquisados, entende-se que as empresas aprendem por meio das pessoas, abrangendo as ações do indivíduo e da organização, sempre relacionadas ao seu ambiente externo. A organização que favorece o aprendizado dos indivíduos e possibilita a expansão desses conhecimentos para a equipe e para o âmbito geral (coletivo) da organização, permite um processo de otimização da Aprendizagem Organizacional. Para que o processo de Aprendizagem Organizacional seja efetivo, é importante a mudança de comportamento da empresa na busca do resultado desejado.

Enfim, de acordo com Easterby-Smith et al. (2001), a literatura sobre Organizações de Aprendizagem está se diferenciando daquela que se ocupa da Aprendizagem Organizacional. A diferença é que a primeira se ocupa de modelos normativos e metodologias para criar mudanças, em direção a processos de mudança aperfeiçoados, e a AO busca entender a natureza e o processo de aprendizagem nas organizações. Dessa forma, entende-se que a perspectiva a partir da qual esse trabalho foi desenvolvido valoriza muito mais o processo do que os seus resultados, ou seja, focaliza-se mais a visão do processo de aprendizagem nas organizações do que a aplicação dessa abordagem.

Adota-se a expressão *Aprendizagem Organizacional* (AO) demonstrando que a abordagem escolhida se refere ao efetivo processo de aprendizagem na organização.

A linha de AO assumida para esse trabalho é indicada por Senge (1990), Kolb (1997), Argyris, (1978), Swieringa e Wierdsma (1995) e Garvin (2001), conforme será apresentado a seguir de forma mais detalhada.

4.1 AS 5 DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

O modelo proposto por Senge (1990) apresenta as cinco disciplinas e define *Learnig Organization* como sendo: “Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de

pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas” (1990, p. 37).

Segundo esse autor, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas (elementos essenciais) para que ocorra esse processo de aprendizagem. São elas:

a) **domínio pessoal** – É o conhecimento de si mesmo, encarando a vida como um trabalho criativo e não de forma reativa. Implica em aprofundar continuamente a nossa visão pessoal, permitindo por meio do autoconhecimento identificar os objetivos pessoais e o seu compromisso com a organização, melhorando a disposição para o aprendizado. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal expandem, de forma contínua, a capacidade de criar resultados e vivem em estado de aprendizagem contínua. A visão clara de quais são os resultados almejados (o que se quer) *versus* a situação onde a pessoa está (onde se está) com relação ao que se quer gera a “tensão criativa”. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e a manter a “tensão criativa”;

b) **modelos mentais** – São idéias profundas arraigadas, como também, generalizações ou imagens que influenciam o modo como se encara o mundo e de como se age, mesmo não estando conscientes desses modelos mentais. As interpretações, em grande parte, são baseadas nas imagens já formadas na mente, sendo capazes de confundir o que efetivamente se vê. É importante identificar o quanto a “teoria esposada” (o que se diz) está em uso (teorias subjacentes às ações). De outra forma, pode-se acreditar que houve a aprendizagem apenas com o uso de uma nova linguagem ou conceito, embora o comportamento continue o mesmo;

c) **a construção de uma visão compartilhada** – Quando um objetivo é percebido pelas pessoas como verdadeiro e concreto, não é difícil obter a dedicação de todos e o aprendizado voluntário. Dessa forma, os interesses da organização passam a ser compartilhados pelos seus integrantes, por vontade própria e não por obrigação. Quando as pessoas compartilham uma visão sentem-se ligadas por uma aspiração comum e se sentem conectadas a um empreendimento importante. As organizações que criam visões compartilhadas estimulam os seus integrantes a desenvolver a visão pessoal, para que possam se conectar e se comprometer com a visão da organização. O domínio pessoal é a base para o desenvolvimento de visões compartilhadas;

d) **aprendizagem em equipe** – É a união das pessoas em torno de objetivos, onde as habilidades coletivas são maiores do que as habilidades individuais, por meio da capacidade de os membros da equipe em propor idéias e participar na busca dos resultados propostos. Dessa forma, ocorre o desenvolvimento do indivíduo e do próprio grupo, propiciando a análise da situação com a visão ampliada. A aprendizagem individual é irrelevante para a

aprendizagem organizacional, pois os indivíduos aprendem constantemente, o que não resulta necessariamente em aprendizagem organizacional. No entanto, se as equipes aprendem, fazem do ambiente um lugar propício para AO. No processo de *aprendizagem em equipe* ocorre o desenvolvimento da capacidade de as equipes de criarem os resultados que os membros desejam. A aprendizagem em equipe tem três dimensões críticas: primeiro: pensar reflexivamente sobre os assuntos utilizando o potencial das mentes; segundo: existe a necessidade de ação inovadora e coordenada; e terceiro: existe o papel dos membros em outras equipes.

É importante que os membros da equipe aprendam a lidar com as “rotinas defensivas”, permitindo o diálogo e a discussão produtivos. Para a ocorrência da aprendizagem em equipe é importante que as pessoas saibam lidar com as situações de conflito e aprender a lidar com as rotinas defensivas. As boas equipes não se caracterizam pela ausência de conflito, mas o que indica que a equipe está aprendendo é o conflito de idéias;

e) **pensamento sistêmico** – É a capacidade de identificar as inter-relações que existem entre os eventos que estão ligados a um mesmo esquema, sendo que cada um dos eventos influencia o outro, mesmo ocorrendo em local e tempo diferentes. Assim, uma nova forma de pensamento deveria ajudar a mapear, desafiar e melhorar os modelos mentais, visando a ações mais efetivas na realidade da organização. O autor acredita que a essência da mudança de mentalidade que o pensamento sistêmico introduz é uma nova forma de pensar sobre as inter-relações dos elementos da realidade, passando a perceber a causa/efeito dos eventos como cadeias circulares ao invés de cadeias lineares. Outra mudança é passar a ver os processos de mudança e não considerar as mudanças como instantâneas. O pensamento sistêmico é a quinta disciplina que integra as outras e deve ser usado para analisar as inter-relações entre as demais disciplinas.

Com base em Senge (1990), considera-se que a prática dessas cinco disciplinas promovem a possibilidade de aprendizado na organização, representando diretrizes básicas para processos de mudança que visem ao desenvolvimento da empresa.

4.2 O CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL

Kolb (1997) define aprendizagem como sendo um processo através do qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência, apresentando um modelo de como as pessoas aprendem, denominado de “Ciclo de Aprendizagem Vivencial”. Considera a

aprendizagem como um ciclo de quatro fases em que as pessoas aprendem através da experiência concreta (experiência vivenciada), observação e reflexão (análise, avaliação), os quais são usados como fundamentos (conceitos) para a aplicação em novas situações que ocorram na empresa (Ver Figura 1).

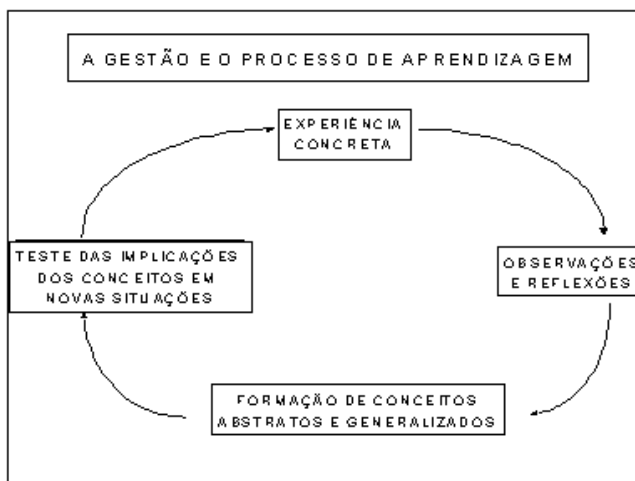


Figura 1 – Ciclo de aprendizagem vivencial
Fonte: Kolb, David (1984)

Segundo Kolb (1997) o processo de aprendizagem possui duas dimensões básicas: a dimensão que representa a experiência concreta e o conceito abstrato e a dimensão da experiência ativa e do outro lado a reflexiva. Dessa forma, as pessoas exercitam a função de ator passando para a de observador. Cada pessoa desenvolve um estilo próprio de aprendizagem, priorizando ser ativo/reflexivo ou concreto/abstrato de acordo com a situação.

Segundo Kolb (1997), as organizações também (como as pessoas) aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem de acordo com o meio ambiente com o qual se relacionam. O processo de AO deve ser gerenciado considerando as diferentes áreas da organização, seus objetivos e suas diferentes perspectivas na aprendizagem: ação e reflexão, concreto e analítico.

4.3 TEORIA DA AÇÃO

Argyris e Schön (1978) definiram aprendizagem como sendo a detecção e a correção de erro, distinguindo a aprendizagem de “circuito simples” e “circuito duplo”. A aprendizagem de “circuito simples” ocorre quando se detecta o erro sem questionar as políticas subjacentes e a de “circuito duplo” quando envolve o questionamento e a mudança

das condições dominantes para atingir os resultados. Dessa forma, argumentam que a aprendizagem só acontece quando novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam aplicáveis.

A aprendizagem de circuito simples aplica-se sempre que as ações estabelecidas pelas normas são adequadas à situação e o que se deseja é manter exatamente aquele rumo fixo. Se não se modifica, o processo de realimentação e controle de circuito simples vai continuar a funcionar para manter aquele rumo fixo, mesmo quando as normas e ações preestabelecidas já não respondem mais às reais necessidades da situação. A aprendizagem de circuito simples é adequada para a produção rotineira em condições de estabilidade ambiental. Não é adequada para lidar com situações que exijam mudança de rumo.

A aprendizagem de circuito duplo não somente permite detectar os desvios das normas ou dos alvos estabelecidos, mas também possibilita detectar erros nas próprias normas ou problemas com os próprios alvos. Permite iniciar ações corretivas para estabelecer rumos mais adequados. É esse tipo de aprendizagem, a de circuito duplo, que viabiliza os sistemas adaptáveis e flexíveis. Apenas quando se examinam e modificam os valores dominantes das ações das pessoas é que se torna possível produzir novos caminhos para a ação que capacitam a aprendizagem. Esse processo de reflexão e questionamento é um exemplo de aprendizagem de “circuito duplo”.

Os autores classificam as teorias de ação em dois tipos: *teoria esposada* e *teoria em uso*. A teoria esposada é resultado das crenças e valores que as pessoas possuem para conduzir sua vida, como acreditam que se comportam. A teoria em uso é aplicada quando as pessoas agem, utilizando regras reais para gerenciar suas crenças e valores, como realmente o fazem.

Portanto, na ótica de Argyris e Schön (1978), nas organizações nem sempre é possível identificar os estilos de aprendizagem como coloca Kolb (1997), pois as atitudes demonstradas através das atividades desempenhadas no trabalho (teoria em uso) podem mascarar a teoria esposada e dificultar a identificação da perspectiva de aprendizagem de cada pessoa.

4.4 OS MODELOS E OS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Em vários modelos de aprendizagem é freqüente a distinção entre os níveis de aprendizado, apontando para um nível mais simples e outro(s) mais elevado(s).

Argyris e Schön (1978) classificam os níveis de aprendizagem de acordo com a teoria da ação explicada no item acima, em Modelo de Aprendizado I e Modelo de Aprendizado II. O real aprendizado somente ocorre quando os modelos mentais que guiam o comportamento são alterados pelas próprias respostas que eles provocam:

a) **Modelo de Aprendizado I** – Associado à simples solução de problemas em que as pessoas escondem suas verdadeiras crenças e opiniões, o que reduz o aprendizado, pois as pessoas passam a resistir a mudanças que contrariem sua posição oficialmente assumida. Esse modelo enfatiza, excessivamente, as idéias e a racionalidade. Todas as pessoas utilizam uma teoria de uso comum nas situações difíceis, visando maximizar ganhos, minimizar perdas e evitar embaraços.

b) **Modelo de Aprendizado II** – Envolve uma ligação entre os aspectos emocionais e intelectuais do ser humano no processo de aprendizado. Esse modelo só ocorre, em geral, nos momentos de crise ou revoluções provocadas por eventos internos e externos (exemplo: troca da direção da empresa). Esse modelo envolve a investigação dos pontos de vista e experiências dos outros; dessa forma, permite a aprendizagem sobre as visões dos outros, minimizando as atitudes defensivas.

A mudança de modelo de aprendizado, acrescenta, deve partir da alta administração para transformar os comportamentos esperados dos demais membros da organização, por meio de seus próprios exemplos e atitudes.

Argyris e Schön (1978) concluem, dos seus estudos, que a diferença entre equipes excelentes e equipes medíocres está em sua forma de enfrentar os conflitos e lidar com a iniciativa natural de defender-se no momento do conflito, ou seja, saber lidar com as “rotinas defensivas”. Senge (1990) referencia os autores e confirma que, ao contrário do que se pensa, as boas equipes se caracterizam pelo conflito de idéias que gera o aprendizado e torna a equipe mais produtiva.

Senge (1990) ainda faz uma distinção entre dois níveis de aprendizado, apontando para um nível mais simples e para outro mais elevado de aprendizado:

a) **aprendizado adaptativo:** aquele que ocorre dentro dos limites que refletem a interpretação da organização sobre o ambiente e sobre si mesma;

b) **aprendizado generativo:** é caracterizado pela habilidade criadora, ou seja, a habilidade de adquirir e transferir conhecimento e a capacidade de modificar o comportamento.

Nos últimos anos, houve uma aceitação crescente por parte das organizações de que o conhecimento e o aprendizado são importantes para as organizações em um ambiente competitivo. As pessoas da organização precisam empreender e se comprometer com as mudanças de forma contínua. O real aprendizado está associado ao ser humano e à sua capacidade de participar pois “não se pode controlar uma organização como se controla uma máquina” (Senge, 2000, p. 21).

No que se refere à Aprendizagem Organizacional, Kim (1998) contribui buscando linkar alguns conceitos sobre o tema, ainda fragmentadas. Kim, (1998), define AO como sendo o “aumento da capacidade da organização para tomar ações eficazes” e identifica três tipos de ciclo incompletos de aprendizagem que afetam a AO:

a) aprendizagem situacional – Quando o funcionário resolve o problema e passa para a próxima tarefa, sem *codificar* a aprendizagem para uso posterior. Ex.: o gerenciamento da crise, sem usar o aprendizado para o próximo caso;

b) aprendizagem fragmentada – Quando o indivíduo aprende, mas a organização como um todo não o faz. Os modelos mentais individuais não são compartilhados pela organização;

c) aprendizagem oportunística – Quando as organizações contornam os procedimentos padrões porque suas formas estabelecidas de fazer negócio impedem uma tarefa específica.

Para Kim (1998), a aprendizagem envolve o significado de aquisição de habilidades e o know-how, que influencia a capacidade de produzir uma ação e a capacidade de compreender conceitualmente uma experiência, know-why. Para esse autor também existe a ligação entre pensamento e ação, assim como já foi apresentado por Argyris e Kolb.

4.5 CICLOS DE APRENDIZAGEM COLETIVA E O PROCESSO DE MUDANÇA

Conforme Swieringa e Wierdsma (1995), para que ocorra o processo de AO, é necessário um processo de aprendizagem coletiva, resultado da interação de várias pessoas da organização.

Conforme Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem coletiva pode ser classificada em três ciclos, com base na forma de agir da organização. Para entender o modelo que define os diversos ciclos de aprendizagem, é necessário apresentar os elementos que configuram as atitudes (forma de agir) nas organizações:

a) **princípios básicos:** é a visão com relação ao que se é e àquilo que se deseja ser, que pode ser compartilhada em maior ou menor nível. Podem ser apresentadas através de políticas, estratégias, ideologia, etc. “O que se pretende ser.”

b) **insights:** são as percepções, as lógicas, os argumentos e os conceitos de como deve ser gerenciada a empresa e que predominam na elite da organização. É o entendimento de como dirigir a empresa e conseguir a cooperação entre as pessoas para atingir os resultados. “O que se sabe e o que se compreende a respeito de como fazer.”

c) **regras:** são as instruções, escritas ou não, que orientam as atitudes desejadas. Escritas – manuais, diagramas, métodos, descrição de trabalho, autorizações ou acordos verbais. As implícitas podem ser identificadas por rituais, símbolos, histórias, anedotas, gestos, atitudes e silêncio. “Estabelece o que se deve fazer e o que é permitido.”

Esses elementos orientam a conduta das pessoas da organização e geram o conceito de comportamento organizacional, ou seja, “o que se faz”.

A aprendizagem coletiva significa mudança organizacional. Embora os conceitos de aprendizagem individual possam ser aplicados às organizações, os resultados nem sempre serão os mesmos. Os ciclos de aprendizagem coletiva são classificados conforme Swieringa e Wierdsma (1995), em três níveis, de acordo com a Figura 2.

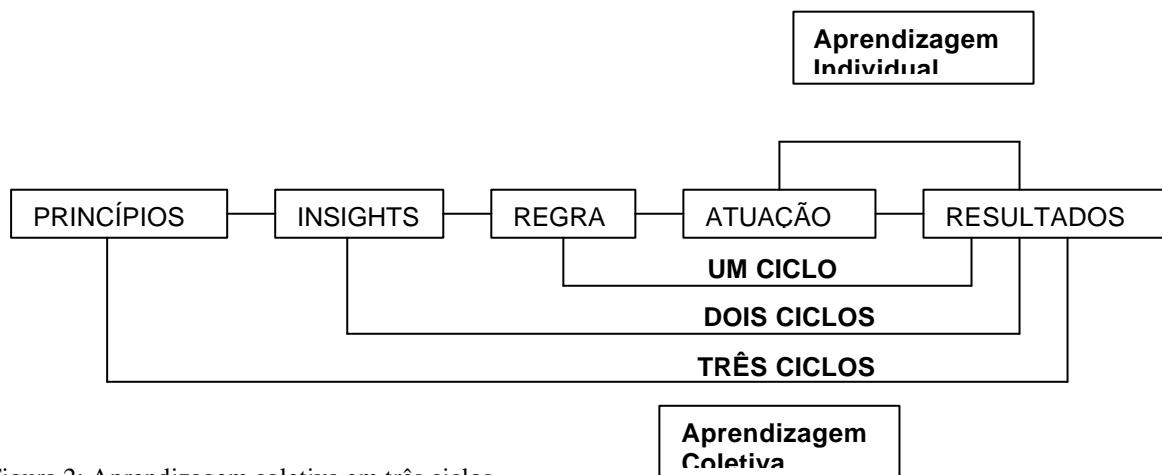


Figura 2: Aprendizagem coletiva em três ciclos
FONTE: Swieringa (1995)

4.5.1 Aprendizagem Coletiva em um Ciclo

A aprendizagem coletiva em um ciclo ocorre quando a aprendizagem provoca mudanças nas regras existentes. Não é uma aprendizagem simples ou sem problemas, pois pode relacionar-se com mudanças de conduta mais drásticas. Nesse ciclo os *insights* (teorias,

conhecimentos, opiniões, argumentos) que fundamentam as regras não são questionados. Dessa forma não ocorrem mudanças na estratégia, nos valores ou na estrutura da empresa. “Pode ser denominada de melhoria”.

4.5.2 Aprendizagem Coletiva em Dois Ciclos

Para ocorrer esta forma de aprendizagem, é necessário que os *insights* que fundamentam as regras sejam mudados. As alterações nesse nível atingem um número maior de pessoas e as regras são questionadas, “por que existe, o que é que prescrevem, o que é que permitem, ou seja, perguntas em nível do conhecimento e entendimento coletivo”. Esse nível de aprendizagem pode gerar conflitos, disputas e contradições entre as pessoas ou mesmo entre os setores e departamentos, embora a resistência de muitos seja a única forma de aprender. Existem duas formas de fugir dos problemas e não atingir a aprendizagem em dois ciclos, não oportunizando o aprendizado em nível de *insights*: a primeira é não fazer nada. Para evitar os conflitos é melhor não agir e esperar que a solução apareça de uma forma mágica. “A organização cai em apatia”; a segunda é escapar através de ações. A equipe toma iniciativas para corrigir os problemas, mas não atinge a causa principal.

Esse processo é iniciado de fato quando a organização desencadeia um processo de autoconhecimento coletivo: “o que a organização sabe e entende sobre o problema e o que não sabe”, perguntando o que pensam os clientes, fornecedores, bancos sobre a mesma. A aprendizagem em dois ciclos pode ser caracterizada pela expressão “repensando a organização”.

4.5.3 Aprendizagem Coletiva em Três Ciclos

São discutidos e questionados os princípios essenciais que fundamentam a empresa: a posição que a organização ocupa no ambiente externo, sua identidade atual e o que quer ser no futuro. Esse questionamento é normal em quase todas as empresas em períodos que variam de 5 anos a 10 anos.

A direção resiste a esse tipo de questionamento, uma vez que normalmente estas pessoas ajudaram a construir os princípios vigentes.

A aprendizagem em três ciclos pode ser caracterizada pela expressão “ruptura e desenvolvimento”.

A Figura abaixo resume o processo de aprendizagem coletiva e classifica o ciclo, a área, o nível e o resultado de aprendizagem.

Ciclo de aprendizagem	Área de aprendizagem	Nível de aprendizagem	Resultado de aprendizagem
simples	regras	obrigações e permissões	melhorar
duplo	<i>insights</i>	conceitos, opiniões e percepções	repensar
triplo	princípios	valores e desejos	ruptura e desenvolvimento

Figura 3 – Aprendizagem coletiva e a mudança nas organizações
FONTE: Swieringa (1995)

4.6 CONSTRUINDO A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

De acordo com Garvin (2001, p. 54) “a *organização que aprende* é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”. Para o autor nesta organização o aprendizado é proativo e intencional, não reage somente as crises, permite a flexibilidade e agilidade para lidar com a incerteza, possibilita que as pessoas se considerem capazes de criar constantemente novas formas de gerar resultados objetivados e cria raízes por meio de mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado.

A Aprendizagem Organizacional pode ocorrer por meio de cinco caminhos propostos por Garvin (2001), o que demonstra a habilidade das organizações em cinco atividades principais:

4.6.1 Solução de Problemas de Maneira Sistemática

Essa atividade se apóia na solução de problemas, que, nos últimos anos, ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos da qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder a inferências.

4.6.2 Experimentação

Essa atividade envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos (com o uso de método científico). A experimentação, diferentemente da resolução sistemática de problemas, é motivada por oportunidades de abrir, expandir horizontes e não pelas dificuldades e obstáculos. A experimentação ocorre por meio de programas contínuos e projetos de demonstração de diferentes espécies. Os programas contínuos envolvem uma série de pequenos experimentos de forma ininterrupta, produzindo ganhos incrementais no conhecimento. Os projetos de demonstração são maiores e mais complexos do que os experimentos, envolvendo mudanças que abrangem todo um sistema. São introduzidos numa única unidade, com o objetivo de desenvolver novas capacidades organizacionais.

4.6.3 Aprendizado com as Próprias Experiências

As organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar lições de forma acessível a todos os membros. O processo de aprendizagem passa pelo estudo de casos e por análises de projetos realizados com sucesso ou não, visando identificar as “lições aprendidas”, para o aproveitamento das experiências relevantes em futuros projetos.

4.6.4 Aprendizado com Outros

A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem – o *benchmarking*. O *benchmarking* é uma experiência contínua de investigação e aprendizagem, que busca a identificação, análise e adoção das melhores práticas do setor. As etapas do *benchmarking* envolvem a identificação exaustiva das empresas com as melhores práticas, o estudo das próprias práticas de desempenho, o plano sistemático de visitas e entrevistas, a análise dos resultados, a apresentação de recomendações para a própria organização e é concluído com a implementação das propostas aprovadas. Outra fonte de idéias é a conversa com clientes, também estimulando o aprendizado da organização. Os clientes proporcionam informações

atualizadas sobre o produto, a comparação com concorrentes, preferências e necessidades não-atendidas, contribuindo para a melhoria do aprendizado da organização.

4.6.5 Transferência de Conhecimentos

O conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização; novas idéias têm maior impacto quando compartilhadas coletivamente do que quando propriedade de uns poucos. Os mecanismos para estimular esse processo envolvem apresentações escritas, orais e visuais, visitas e excursões a outras localidades, programas de rodízio de funções, programas de educação e treinamento e programas de padronização.

4.7 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM A APRENDER

Sobre as organizações que aprendem a aprender, Swieringa e Wierdsma (1995) esclarecem que existe uma dificuldade para aprender nas organizações, e que muitas empresas não passam do primeiro ciclo de aprendizagem. Inspirados no ciclo de Kolb (1984), esses autores afirmam que o aprendizado é um processo cíclico constituído de fazer, refletir, pensar e decidir. O aprendizado em um ciclo pode ser diário, semanal ou mensal, em dois ciclos pode ocorrer a partir de dezenas de meses até anos e o em três ciclos, de cinco a dez anos.

Em alguns casos, as empresas iniciam novos processos de aprendizagem sem efetivamente implantar processos de aprendizagem anteriores, uma mudança de atitude concreta e visível. As organizações que aprendem a aprender são as que identificam os problemas, examinam de perto e buscam tirar lições dos mesmos, sem a ajuda de fora e não aceitam a implantação de projetos do tipo reorganização e/ou mudanças radicais (Ruas, 2000).

Conforme Ruas (2000), a efetividade do processo de mudança organizacional está muito associado a uma mudança na maneira de pensar e atuar de seus empregados (muito especialmente de seu corpo gerencial), maneira de atuar que está vinculada aos novos princípios e métodos de trabalho. O mesmo continua, “essa nova maneira de atuar depende de um verdadeiro processo de aprendizagem, através do qual as pessoas desenvolvem a apropriação dos novos princípios e métodos, num contexto de aprendizagem coletiva”.

Por outro lado, e essa é uma questão fundamental na noção de AO, embora a condição para uma organização aprender seja através da aprendizagem de seus membros, isso não

ocorre de maneira automática quando os indivíduos que estão dentro dela aprendem alguma coisa; ou seja, a aprendizagem individual é uma condição necessária, mas não suficiente para o aprendizado coletivo (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Na abordagem, a Aprendizagem Organizacional está associada à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um "processo de aprendizagem coletivo", através da interação entre as pessoas da empresa.

5 GESTÃO DA QUALIDADE E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PGQP

Diversas empresas adotam a gestão da qualidade como ferramenta de gerenciamento, e facilitador do processo de mudança. Essas empresas enfocam a administração da qualidade e a implantação de sistemas da qualidade como direcionamento para a gestão dos negócios.

A implantação de sistemas da qualidade nas organizações provoca mudanças profundas desde a estratégia até os processos, envolvendo os diversos públicos que interagem com a empresa. Dessa forma, para Campos (2000), essas mudanças desencadeiam o processo de Aprendizagem Organizacional.

A definição de administração da qualidade envolve o desenvolvimento e a operação de processos de trabalho com capacidade para projetar, produzir e entregar produtos e/ou serviços de qualidade, criando estruturas organizacionais que motivam e apóiam todas as atividades da empresa (Nadler, 1992).

Inicialmente, os programas de qualidade focavam a melhoria contínua, buscando resultados positivos nos seus indicadores e uma forma de aprimoramento. Para Garvin (2001), a melhoria contínua exige o compromisso com o aprendizado da organização para que seja efetiva.

As exigências e a competitividade do mercado levam as empresas a buscarem certificados de qualidade. O PGQP foi lançado em 1992, com o objetivo de promover ações, através da melhoria da qualidade e da produtividade, para tornar competitivos os produtos e serviços das empresas do Rio Grande do Sul (PGQP, 2000). O processo de avaliação envolve a gestão da empresa, conforme é demonstrado na Figura 4.

A Gestão da Qualidade, portanto, permite às empresas um processo de mudança, promovendo a melhoria contínua da qualidade e da produtividade, envolvendo toda a gestão por meio de ferramentas como o planejamento estratégico, desenvolvimento das pessoas e

gestão por processos, dentre outras, focando resultados positivos para os públicos relevantes: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade.

Como o problema de pesquisa se refere a empresas que possuem “programa de qualidade” premiados pelo PGQP e a identificação da ocorrência de processos de Aprendizagem Organizacional nessas empresas, é importante apresentar informações que permitam classificar as mesmas com base nos critérios que atendem. As informações a seguir são baseadas no Guia de Avaliação do PGQP, 2000.

O sistema de avaliação é baseado no cumprimento de sete critérios que fazem parte da gestão da empresa de acordo com a Figura 4 a seguir.

CRITÉRIOS	O QUE É AVALIADO
1. Liderança	Trata do envolvimento pessoal da alta direção na busca de oportunidades futuras, partindo da definição, divulgação e promoção dos valores e expectativas de desempenho.
2. Planejamento estratégico	Avalia como são desenvolvidas e acompanhadas as estratégias definidas pela alta direção.
3. Foco no cliente e no mercado	Analisa como a organização entende seus clientes e os fatores que determinam sua satisfação.
4. Informação e análise	Avalia a importância dada às informações como fonte de melhoria de desempenho da organização.
5. Gestão de pessoas	Revisa os sistemas de trabalho e valorização dada ao desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários.
6. Gestão de processos	Analisa como a organização está atenta à melhoria dos processos existentes.
7. Resultado da organização	Avalia como estão sendo acompanhados os resultados obtidos e quais as ações de melhoria geradas.

Figura 4 – Critérios de avaliação do PGQP

Fonte: Sistema de avaliação da gestão da qualidade 2000 – Guia de Avaliação Nível II. (Porto Alegre, 2000)

O Prêmio Qualidade RS, promovido anualmente pelo PGQP, envolve os níveis de premiação de acordo com os pontos obtidos na avaliação externa (examinadores).

PRÊMIO	NÍVEL	PONTUAÇÃO
Medalha de Bronze	Nível I	80 a 150 pontos
Troféu Bronze	Nível II	150 a 250 pontos
Troféu Prata	Nível II	250 a 350 pontos
Troféu Ouro	Nível II	350 a 500 pontos
Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)	Nível III	acima de 500 pontos

Figura 5 – Sistema de pontuação - Prêmio Qualidade RS Edição 2001

FONTE: Sistema de avaliação gestão da qualidade 2000 – Guia de Avaliação Nível II (Porto Alegre, 2000)

Os critérios são aplicados de acordo com as necessidades de cada organização. A aplicação dos sete critérios de avaliação é feita em três níveis, de acordo com o estágio de desenvolvimento do gerenciamento pela Qualidade Total de cada Instituição:

a) **Guia de Avaliação Simplificada (GAS)**: criado em 1997, avalia os sete critérios em micro e pequenas empresas que estão em estágio inicial de implantação da Gestão pela Qualidade Total;

b) **Nível 1**: indicado para avaliar os sete critérios em empresas com processo inicial de implantação da Gestão pela Qualidade Total. A metodologia oportuniza a avaliação do método de gestão da organização com a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

c) **Nível 2**: indicado para organizações que apresentam um estágio avançado na implantação da Gestão pela Qualidade Total.

6 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONSIDERADO PARA O ESTUDO

Nesse trabalho, o processo de Aprendizagem Organizacional é avaliado considerando os autores Senge (1990), Kolb (1997), Argyris e Schön (1978), Swieringa e Wierdsma (1995) e Garvin (2001). A abordagem de Garvin (2001) é utilizada por ser um autor que enfoca a AO ligada a gestão pela qualidade. As diferentes abordagens apresentadas pelos autores permitem identificar a ocorrência de Aprendizagem Organizacional, avaliando o processo de aprendizado individual e coletivo.

Os autores Argyris e Schön (1978) e Swieringa e Wierdsma (1995), classificam a AO em diferentes níveis, por meio da avaliação da abrangência do processo de mudança. O processo de mudança pode afetar apenas as regras, ou modificar a essência dos princípios e políticas que regem a organização. Devido a peculiaridades dos critérios do PGQP, utiliza-se os ciclos de Argyris & Schön (1978) para a questão de detecção de erros e Swieringa e Wierdsma (1995) para identificar a revisão e o questionamento de princípios da organização.

Os autores Senge (1990), Kolb (1997) e Garvin (2001) apresentam os caminhos e as condições para a ocorrência da AO. Senge (1990) define as cinco disciplinas, Kolb (1997) apresenta as quatro fases do “Ciclo de Aprendizagem Vivencial” e Garvin (2001) propõe cinco caminhos para a aprendizagem. Esses conceitos permitem avaliar diferentes dimensões uma vez que classificam e caracterizam os processos de mudança.

6.1 ELEMENTOS DE REFERÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com base na bibliografia consultada, pode-se relacionar elementos de referência que possibilitarão essa análise conforme metodologia proposta.

Para atender ao problema de pesquisa é necessário apontar uma relação de elementos de referência, ou seja, as categorias de análise, que permitirão verificar a ocorrência de processos de Aprendizagem Organizacional, tendo como base de análise o atendimento aos sete critérios do PGQP nas empresas pesquisadas e as conclusões obtidas na revisão da literatura. Os modelos de Preskill e Torres (2001) também serviram de referência para a montagem das categorias de análise. Essa relação é apresentada na Figura 6 abaixo.

CRITÉRIO PGQP	REFERÊNCIA TEÓRICA CONSIDERADA	ELEMENTOS DE REFERÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – verificar se estão presentes através de:
1. Liderança Avaliar o estabelecimento da visão, missão e princípios. Mudanças ocorridas ao longo do programa de qualidade.	1. Ciclos de Aprendizagem Coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995) (regras, insights e princípios).	1-CAPACIDADE PARA COMPARTILHAR: Capacidade dos indivíduos apropriarem-se e disseminarem os valores, crenças e suposições da organização pelo compartilhar. 2-CAPACIDADE DE AUTO-AVALIAÇÃO: A mudança é vista como uma oportunidade para crescimento e aperfeiçoamento e envolve o questionamento: a) das regras - obrigações e permissões; b) dos <i>insights</i> - conceitos opiniões e percepções; c) dos princípios - valores e desejos. - O resultado das mudanças envolve a melhoria, o questionamento ou a ruptura e desenvolvimento.
2. Planejamento estratégico Avaliar a metodologia de planejamento estratégico adotada pela empresa e as mudanças ocorridas na sua operacionalização.	2. Ciclos de Aprendizagem Coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995) (regras, insights e princípios).	1-CAPACIDADE DE PLANEJAR E CRIAR ESTRATÉGIAS CONJUNTAS: O planejamento e a tomada de decisão possuem um processo estabelecido, conduzindo ao questionamento das suposições atuais. 2- CAPACIDADE PARA COMPARTILHAR CONCEITOS: Os conceitos chave para a empresa são compartilhados: clientes, mercado, foco, inovação. 3- CAPACIDADE DE AUTO-AVALIAÇÃO: A mudança é vista como uma oportunidade para crescimento e aperfeiçoamento e envolve o questionamento: a) das regras - obrigações e permissões; b) dos <i>insights</i> - conceitos opiniões e percepções; c) dos princípios - valores e desejos. - O resultado das mudanças envolve a melhoria, o questionamento ou a ruptura e desenvolvimento.
3. Foco no cliente e no mercado Avaliar o relacionamento da empresa com os clientes e mercado.	1. Aprendizagem de circuito simples e aprendizado de circuito duplo (Argyris e Schön, 1978).	1-DISSEMINAÇÃO DOS CONCEITOS DE QUALIDADE PARA O CLIENTE: Os conceitos de qualidade no atendimento ao cliente são entendidos e aplicados efetivamente por todos. 2-TRATAMENTO ATRIBUÍDO A ERROS: Os erros são corrigidos a partir da avaliação das políticas subjacentes. - São desenvolvidos novos produtos e serviços a partir de melhorias. 3-NOVAS FORMAS DE OBTER RESULTADOS: Novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos, buscando novos caminhos para atingir os resultados. 4-TRATAMENTO DADO AS ROTINAS DEFENSIVAS: As pessoas agem de acordo com as regras declaradas.
CRITÉRIO PGQP	REFERÊNCIA TEÓRICA CONSIDERADA	ELEMENTOS DE REFERÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – verificar se estão presentes através de:
4. Informação e análise Avaliar como ocorre a avaliação e a divulgação das informações e como são utilizadas para a melhoria do desempenho da organização.	1. Terceira disciplina: Visão Compartilhada (Senge, 1990).	1-INFORMAÇÃO INTEGRADA E COMPARTILHADA: A informação é gerada de forma integrada com facilidade para o acesso e uso e é interpretada de forma coletiva 2-OBJETIVOS CONCRETOS E COMPARTILHADOS: A empresa deixa claro os seus objetivos e metas para todos os integrantes da organização, servindo de estímulo para o engajamento do grupo em relação ao futuro. Os objetivos da empresa se conectam aos objetivos individuais dos funcionários.

Continuação

<p>5. Gestão de pessoas Avaliar como ocorre a gestão das pessoas, o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.</p>	<p>1. Primeira disciplina: Domínio Pessoal (Senge 1990).</p> <p>2. Quarta disciplina Aprendizagem em Equipe (Senge, 1990).</p> <p>3. Ciclo de Kolb (1984).</p>	<p>1-CAPACIDADE DE COMPARTILHAR E DISSEMINAR CONHECIMENTO: São oferecidas oportunidades para compartilhar os conhecimentos, habilidades técnicas que criam novos entendimentos e significados.</p> <p>2-AMBIENTE FAVORÁVEL A APRENDIZAGEM: O ambiente propicia o crescimento e o aprendizado pessoal e os funcionários estão expandindo constantemente sua capacidade de criar e atingir os objetivos. Existe o incentivo a aprendizagem contínua.</p> <p>3-AMPLIA A CAPACIDADE DE CRIAR: A empresa propicia o questionamento de “onde se está com relação ao que se quer”.</p> <p>- A empresa possibilita aos funcionários o aprender a lidar com as rotinas defensivas.</p> <p>4-UTILIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM VIVENCIAL (TREINAMENTO): O desenvolvimento das pessoas envolve as fases de: experiência vivenciada, análise e avaliação, formação de conceitos e aplicação dos conceitos em novas situações.</p>
<p>6. Gestão de processos Avaliar como ocorre a gestão dos processos e produtos na organização.</p>	<p>1. Segunda disciplina: Modelos Mentais (Senge, 1990).</p> <p>2. Aprendizagem de circuito simples e aprendizado de circuito duplo (Argyris e Schön, 1978).</p> <p>3. Teoria em uso e teoria esposada (Argyris e Schön, 1978).</p>	<p>1-TRATAMENTO ATRIBUÍDO A ERROS: - A aprendizagem é aplicada na solução de problemas e os erros são corrigidos a partir da avaliação das políticas subjacentes.</p> <p>- Os erros de processo são reduzidos constantemente como resultado da aprendizagem da equipe.</p> <p>- A empresa permite o esclarecimento contínuo e a melhoria da imagem que cada um tem do mundo para direcionar os atos e decisões.</p> <p>2-NOVAS FORMAS DE OBTER RESULTADOS: Novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos, buscando novos caminhos para atingir os resultados.</p> <p>3 -TRATAMENTO DADO AS ROTINAS DEFENSIVAS: As pessoas agem de acordo com as regras declaradas.</p>
<p>7. Resultado da organização Avaliar os gráficos com os diversos resultados da empresa.</p>	<p>Esse critério servirá de referência para confirmar ou suportar as análises efetuadas nos demais critérios e/ou para análises conclusivas.</p>	<p>- a produtividade está crescendo;</p> <p>- o clima de trabalho está melhorando;</p> <p>- os desperdícios são reduzidos;</p> <p>- o desempenho financeiro é positivo e crescente;</p> <p>- os clientes estão mais satisfeitos;</p> <p>- as metas e resultados atuais são comparados.</p>

Figura 6 – Critérios de Avaliação do PGQP e elementos de referência de ocorrência de Aprendizagem Organizacional
Fonte: Pesquisadora (2001)

A avaliação dos processos das empresas pesquisadas e a associação dos mesmos com os elementos de referência acima definidos contribuirão para que sejam atingidos os objetivos propostos para esse trabalho.

7 PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Para atingir os objetivos propostos, o procedimento de investigação será um estudo de caso múltiplo, envolvendo duas empresas localizadas na cidade de Caxias do Sul (RS). O critério adotado para a seleção dos casos baseia-se na identificação das similaridades das empresas, ou seja, comparar semelhanças entre as unidades pesquisadas (Roesch, 1999).

Dentro dos diversos tipos de pesquisa escolheu-se o *estudo de caso*, pois segundo Yin (2001), o mesmo representa uma forma de se fazer pesquisa empírica, seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados. Permite investigar fenômenos contemporâneos, contribuindo de forma inigualável para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso permite preservar as características holísticas e significativas da vida real tais como processos organizacionais e administrativos.

Segundo Roesch et al. (1999), o estudo de caso pode ser classificado como um estudo que busca desenvolver conhecimentos teóricos, onde as questões de pesquisa partem da literatura.

Justifica-se a escolha do estudo de caso múltiplo, pois o problema específico definido requer a identificação de elementos de referência que permitam identificar em quais processos ocorre a Aprendizagem Organizacional nas empresas, tornando difícil a aplicação de outro tipo de método de pesquisa.

O estudo da teoria existente sobre o assunto permite pressupor que é imprescindível uma melhor caracterização do processo e o levantamento de alguns elementos de referência, para identificar a ocorrência de Aprendizagem Organizacional nas organizações pesquisadas. Outro aspecto é a inexistência de uma estrutura adequada de dados detalhados sobre as empresas premiadas no que se refere à Aprendizagem Organizacional.

7.1 CASOS DE INTERAÇÃO

Os critérios de seleção podem basear-se em similaridades ou diferenças identificadas entre as organizações a serem pesquisadas, comparando semelhanças quando se presume que as tendências afetam a todos e destacando diferenças quando as mesmas podem auxiliar na construção da teoria (Roesch et al. 1995). O presente estudo será realizado em empresas que apresentam semelhança (Troféu Prata) para que seja possível a comparação posterior.

A escolha por empresas que já possuem um programa de qualidade implantado é devido à teoria de Aprendizagem Organizacional envolver a solução de problemas e os processos de mudança como uma das fontes de aprendizagem. Ver autores citados no Capítulo 4. A melhoria contínua, que envolve a solução de problemas, é pressuposto básico para qualquer organização que trabalha com programas de qualidade.

Como se pretende analisar empresas que possuam práticas de sucesso, escolheu-se cuidadosamente os exemplos de organizações bem sucedidas. Como parâmetro para medir esse desempenho satisfatório, definiu-se a premiação do PGQP. Foram selecionadas para apresentação nesse trabalho, somente empresas do Nível 2, pois são organizações que apresentam um estágio avançado na implantação da Gestão pela Qualidade Total, segundo os critérios do PGQP. Analisando os resultados do ano 2000, a premiação máxima encontrada na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul é o Troféu Prata, envolvendo duas empresas, foco principal desse trabalho. Além disso, também pelos seguintes motivos:

- a) Necessidade de livre acesso a todos os níveis da organização o que permite o detalhamento dos processos e facilidade na obtenção de informações.
- b) Conveniência e maior conhecimento do pesquisador devido a atuação no passado em uma destas nestas empresas.
- c) Autorização obtida para execução do trabalho, desde que observadas as questões éticas e mantida, com a divulgação somente dos dados autorizados.

As empresas selecionadas são apresentadas na Figura 7 a seguir.

Empresa	Localização	Atividade	Número de Funcionários	Natureza
Randon Sistemas de Aquisição S/C	Caxias do Sul	Serviços e Administração de grupos de consórcio	92	Capital Nacional Empresa privada do Grupo Randon
Master Sistemas Automotivos Ltda.	Caxias do Sul	Indústria Metalúrgica	337	Capital 50 % Nacional 50% estrangeiro Empresa privada do Grupo Randon

Figura 7 – Empresas definidas para a pesquisa
Fonte: Empresas pesquisadas

7.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Roesch (1999) a pesquisa qualitativa têm como técnica fundamental a entrevista, com o objetivo primário de entender o significado que os entrevistados atribuem a situações em contextos não-estruturados anteriormente, partindo das suposições do pesquisador. As entrevistas semi-estruturadas utilizam questões abertas que permitem ao entrevistador entender as perspectivas dos respondentes da pesquisa.

A observação é um método utilizado em pesquisas em organizações e pode ser combinando. O método de observação direta é adequado à análise não-verbal e daquilo que ele revela: as condutas instituídas e os códigos de comportamento, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade entre outros (Yin, 2001).

Os documentos são utilizados nas pesquisas qualitativas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados, representados os sistemas e estrutura da organização.

7.2.1 Coleta de Dados

Para estudar a ocorrência de processos de AO é necessária a coleta de informações de forma detalhada relacionada ao modo de operação dos processos de aprendizagem. Para a coleta dos dados propõe-se três fontes de evidências: documentação, entrevistas e observação direta. Documentação na forma de relatórios, formulários, atas de reuniões, e outros documentos internos. As entrevistas são semi-estruturadas, buscando informações relevantes para o estudo de caso e baseada em um roteiro explicado no item 6.10, que permite conduzir a entrevista e responder aos objetivos propostos. A observação se dá durante as entrevistas contribuindo para o esclarecimento de questões verbalizadas. As fontes de evidência e documentos são consultados em conjunto para que os resultados estejam baseados na convergência de informações de diferentes fontes.

Foram entrevistados, pessoalmente, com os coordenadores do programa de qualidade, diretores, gerentes e demais funcionários envolvidos no cumprimento de cada requisito do PGQP, para investigar o fenômeno de vários ângulos dentro do seu contexto. O número de pessoas entrevistadas levou em consideração o escopo e a forma de operacionalização dos programas de qualidade das empresas. Foram selecionadas as pessoas que desempenham

atividades relacionadas ao cumprimento dos critérios do PGQP. As entrevistas foram gravadas para garantir a integridade dos dados coletados.

Na *Randon Consórcio* foram entrevistas dezoito pessoas, envolvendo o Gerente Geral, o Gerente Executivo, o Gerente Comercial e *Marketing*, a Coordenadora da Qualidade, o Assessor Administrativo e Financeiro, quatro líderes e executivos dos Times e nove Analistas de Consórcio envolvendo todos os segmentos.

Na *Master* foram entrevistadas dez pessoas, envolvendo o Gerente Executivo, o Gerente de Manufatura e Materiais, o Gerente de Vendas e *Marketing*, o Gerente de Engenharia do Produto e Qualidade, a Supervisora de Vendas e Marketing, o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade, que acumula o cargo de Coordenador da Qualidade, e mais cinco analistas envolvendo as áreas de qualidade, recursos humanos e engenharia.

7.2.2 Instrumento de Pesquisa

As questões utilizadas na entrevista seguem o roteiro do Anexo A, incluindo perguntas definidas inicialmente e outras complementares que surgiram durante a entrevista. O material consultado envolve documentos da empresa, formulários, relatórios de inscrição no Prêmio Qualidade RS dos anos de 1999 até 2002, a consulta ao *software* de gestão e observação do ambiente.

7.2.3 Procedimento de Análise

Os dados coletados foram avaliados de acordo com as exigências e a definição dos critérios do PGQP e as premissas da Aprendizagem Organizacional. A partir desses dados foi efetuada a comparação entre os casos pesquisados e foram apresentados os resultados.

A avaliação dos processos das empresas pesquisadas e a associação dos mesmos com os elementos de referência acima definidos contribuirão para a consecução dos objetivos propostos para esse trabalho.

A partir da caracterização da empresa e da identificação dos principais eventos e práticas de gerenciamento da qualidade, as entrevistas e o material coletado permitem a associação com os elementos de referência de ocorrência de Aprendizagem Organizacional.

A seguir é descrito o caso das duas empresas pesquisadas. A apresentação segue a ordem dos critérios do PGQP, subdivididos em dois itens. No primeiro item são apresentados os resultados dos levantamentos efetuados; no segundo item, são efetuadas a análise e a associação dos dados obtidos com os elementos de referência de ocorrência de Aprendizagem Organizacional. Para cada critério do PGQP é indicado o modelo de análise, para se identificar os elementos de aprendizagem de acordo com os autores apresentados no Capítulo 4 desse trabalho, relacionados na Figura 6.

8 ESTUDO DE CASO RANDON CONSÓRCIO

A Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda., sita na avenida Abramo Randon, 770, Bairro Interlagos, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, foi fundada em 6 de agosto de 1987, ligada ao grupo Randon. É uma empresa dedicada a viabilizar a aquisição de bens através do sistema de consórcio. Os processos envolvidos na administração do consórcio são: abertura de grupos, vendas, adesão e cadastramento das cotas vendidas, cobrança, contemplação em assembleias mensais, liberação de crédito, liberação do bem e devolução do saldo remanescente. O organograma da empresa é apresentado no Anexo B.

A empresa nasceu com o objetivo de administrar grupos de consórcio como uma nova opção de vendas dos implementos rodoviários produzidos pela Randon Implementos Automotivos. Em 1993, iniciou a sua expansão para atuação em todo o território nacional, com a exploração de outros segmentos: grupos de consórcio de carta de crédito, imobiliário, automóveis, ônibus, caminhões e máquinas e implementos agrícolas. Os novos parceiros de negócio são: *John Deere*, de Horizontina (RS) para a administração de grupos de consórcio de máquinas e implementos agrícolas; *Buscar Ônibus S/A* de Joinville (SC) para administração de carrocerias de ônibus e a *Navistar International Cooper do Brasil* de Caxias do Sul (RS), para administração de consórcio de caminhões.

Ocupando uma área de 620 m² e atuando no mercado com uma carteira de mais de 19.000 clientes ativos, com estrutura de 92 funcionários e faturamento de R\$ MIL 17.400 ao ano em 2001, a RACON, nos últimos três anos, apresentou um crescimento na ordem de 25% ao ano e se situa entre as maiores administradoras do País. Sua natureza jurídica é de responsabilidade limitada e, na sua composição acionária, constam a Randon Participações S/A, com 99,57% das ações e a *Dramd Participações e Administração Ltda.*, com 0,43%.

Nos segmentos onde atua em parceria com os fabricantes, a venda de cotas acontece através de, aproximadamente, 160 revendas, distribuídas em todo o território nacional. No segmento de imóveis, a empresa atua por meio de franquias, com as primeiras quatro

unidades de negócio inauguradas em 2001 em Caxias do Sul (RS), Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC) e Curitiba (PR). Outras dez unidades estão previstas para inauguração até 2006, contemplando outros estados brasileiros. O setor de automóveis possui atuação restrita à cidade de Caxias do Sul (RS), contando com um representante e sete revendas credenciadas.

A Randon Consórcio desenvolve desde 1996 as práticas de gerenciamento da qualidade, envolvendo adoção de ferramentas/programas e a capacitação técnica e comportamental da equipe. As mudanças implementadas gradativamente buscaram alterar os paradigmas de forma construtiva e criar condições para a formação de equipes comprometidas com o trabalho, com a satisfação dos clientes e com o desempenho da organização. As principais etapas desse processo envolveram as macroatividades descritas na Figura 8 a seguir.

ANO	EVENTOS/PRÁTICAS IMPLEMENTADAS
1996	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento da qualidade total - Desenvolvimento de equipes - Sistema de garantia da qualidade - Busca constante de melhorias
1997	<ul style="list-style-type: none"> - A boa prática dos 5S - Auditorias internas da qualidade e descrição de procedimentos - Desenvolvimento interpessoal - Certificação ISO9002
1998	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização da gestão para a qualidade total - TEAL – Treinamento Experimental ao ar Livre - Implantação dos 5S - CQ's- Círculos da Qualidade – grupos participativos
1999	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento, <i>feedback</i>, seminário de vendas, TEAL das lideranças - Encontro mensal para gestores - Formação de multiplicadores de grupos participativos - Conquista do Troféu Bronze PGQP - Conquista do Troféu Top Ser Humano – categoria profissional ARH Serrana
2000	<ul style="list-style-type: none"> - MDE – Modelo de Desenvolvimento de Equipes - Semana da qualidade – <i>cases</i>, formação dos CQ's e gincana - Participação no PNQ - Semana Kaizen - Conquista do Troféu Bronze PGQP - Conquista do Troféu Top Ser Humano – categoria profissional ARH Serrana
2001	<ul style="list-style-type: none"> - MDE – Modelo de Desenvolvimento de Equipes - Formação <i>Green Belt</i> – Seis Sigma - Participação no PNQ - Conquista do Troféu Prata no PGQP - Conquista do Prêmio Ser Humano Oswaldo Secchia – Categoria Empresarial da ABRH - Módulos de Desenvolvimento do Consórcio (MDC)

Figura 8 – Principais eventos das práticas de gerenciamento da qualidade na Randon Consórcio
Fonte: Randon Consórcio 2002

8.1 CRITÉRIO: LIDERANÇA E RESULTADOS LEVANTADOS

A definição do negócio, missão e princípios inicia na *holding* do grupo, no início dos anos 90. Conforme o Gerente Executivo, “A *holding* não exigiu de suas unidades de negócio o mesmo comportamento, talvez porque o conceito de unidade de negócio estava ainda germinando no grupo”.

Por ser uma estratégia “ou por falta de estratégia” conforme o Gerente Executivo, as empresas passaram a adotar o planejamento estratégico como instrumento de gerenciamento, iniciando pela definição do negócio e missão, adotando como princípios os mesmos da *holding*, por determinação da mesma.

O Executivo do Segmento John Deere e Busscar informa que “durante muito tempo o entendimento do planejamento estratégico era exclusivamente da equipe de gestão; dificilmente a informação era entendida pelos funcionários operacionais e não havia sistemática de envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais”. A partir de 1998, as decisões estratégicas e operacionais da empresa são norteadas por esses valores, discutidos em reuniões, em todos os níveis da organização.

A divulgação para todos os públicos é efetuada por meio de: quadros fixados em toda a empresa, correio eletrônico e reuniões dos times onde o assunto é discutido para entendimento.

Seguem a descrição desses valores e as mudanças importantes na redação desde 1999.

ANO 1999
Negócio: “Facilidade para vendas e aquisições”.
Missão: “Proporcionar as melhores oportunidades de negócio, facilitando a aquisição e venda de bens e serviços, visando à satisfação dos nossos clientes, e acionistas com uma prestação de serviços comprometida com a qualidade, ética e transparência”.
Nossos Princípios: “Cliente, em primeiro lugar. Lucro, meio de perpetuação. Qualidade, compromisso de todos. Tecnologia, criativa e inovadora. Homem, valorizado e respeitado. Ética, questão de integridade e confiabilidade. Imagem, patrimônio a preservar. Randon, somos todos nós”.
Política da Qualidade: “Garantir a fidelidade aos princípios através de uma equipe comprometida com as necessidades dos clientes”.
ANO 2000
Negócio, missão, princípios e política da qualidade: Foram mantidos com a mesma redação.
Visão: “Ser, até o exercício de 2002, dentre as 30 maiores Administradoras de Consórcio do país em Receita Líquida Anual, a melhor em Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido; e ser reconhecida por 90% dos nossos clientes, como a melhor opção de compra em relação aos nossos concorrentes”.
MUDANÇAS: acrescentado o conceito de visão de longo prazo para a empresa.

Continuação

ANO 2001
Negócio e princípios: mantidos com a mesma redação. O primeiro princípio foi alterado na redação: de <u>Cliente em primeiro lugar para <i>Cliente, satisfeito</i></u> .
Missão: “Facilitar a venda e aquisição de bens e serviços, com uma gestão comprometida com os nossos princípios”.
Visão: “Ser reconhecida por 90% dos nossos clientes como a melhor opção em consórcio e estar entre as três melhores em rentabilidade sobre o patrimônio líquido, considerando as 30 maiores administradoras do país em Receita Líquida”.
MUDANÇAS: a definição de negócio foi mantida e ocorreram mudanças na redação da missão, dos princípios, da política da qualidade e da visão.
ANO 2002
Negócio – Eliminada esta definição.
Missão, princípios e política da qualidade: mantida a mesma redação de 2001.
Visão: Ser referencial na prestação de serviços financeiros realizando sonhos.
MUDANÇAS: eliminação do negócio e redefinição da visão no conceito e na sua essência.

Figura 9 – Negócio, missão, princípios e política da qualidade da Randon Consórcio de 1999 a 2002

Fonte: Relatórios do PGQP de 1999 até 2002 - Randon Consórcio

Para o ano de 2002, a definição da visão da empresa foi desenvolvida em conjunto com a gerência, líderes dos times e convidados representando todos os níveis e as diferentes atividades da empresa. O Gerente Executivo informa que “a equipe percebeu que não faria sentido iniciar a revisão do Planejamento Estratégico sem discutir de forma mais contundente a visão e a partir dela, direcionar todas as estratégias e objetivos”.

Com o novo conceito de visão, resultante de consulta à literatura e de visitas de *benchmarking*, a empresa desenvolveu um programa para a definição da visão de longo prazo. A Coordenadora da Qualidade informa que “O envolvimento das pessoas foi significativo, muito superior aos anos anteriores. Esta equipe trabalhou em um hotel da cidade durante um dia”. Todos foram convidados a se caracterizarem com roupas e pinturas com motivos futuristas, com o objetivo de criar um clima de longo prazo. A proposta foi imaginar o que aconteceria com os diversos elementos que compõem o ambiente da empresa daqui a dez anos.

As etapas seguidas foram: a) formação de grupos de estudo para cenários com os temas: país, tecnologia, clientes, serviços e pessoas; b) socialização das conclusões dos grupos; c) percepção do Gerente Geral (Acionista) sobre a visão de futuro para a empresa; d) definição da *nova visão*, em grupo.

Cada grupo formado apresentou a análise do ambiente para o ano 2012 e a redação proposta para a visão. Algumas das conclusões levaram ao seguinte questionamento: Caso a taxa de juros anual no Brasil não se mantenha alta, o negócio de administração de consórcio não é atrativo para investimento? Nos Estados Unidos não existem empresas de consórcio devido à baixa taxa de juros. A Líder de *Marketing* de Relacionamento comenta que “desta

forma, questionou-se a viabilidade de manter o negócio de administração de consórcio no longo prazo”.

O depoimento do Gerente Executivo confirma que “com a definição de ser referencial na prestação de serviços financeiros, realizando sonhos, os gestores ampliaram o foco do negócio e passaram a pensar estrategicamente nesse novo foco de visão”. Dessa forma, a principal estratégia traçada para 2002 envolve: “buscar convênio com banco(s) para financiamento complementar de crédito aos clientes contemplados”.

8.1.1 Análise dos Resultados

Fica evidente que, em termos de aprendizado, existem momentos diferentes no processo de definição dos conceitos que fazem parte das crenças, valores e filosofia da organização. Conforme Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem coletiva pode ser classificada em três ciclos.

No primeiro momento, quando a empresa passou a incluir a sua equipe na definição dos valores, pode-se classificar como “aprendizagem coletiva em um ciclo” (Swieringa e Wierdsma, 1995). Esse processo de aprendizagem provocou a mudança das regras existentes.

Outro exemplo de melhoria é a mudança na redação do negócio, missão e princípios e a inclusão do conceito de visão. Essas mudanças apresentam resultados de aprendizagem das equipes, permitindo o entendimento do significado e melhorias nos conceitos definidos inicialmente apenas pelos gestores. O Gerente Executivo informa que “com essa mudança, a estrutura da empresa se manteve e não ocorreram alterações significativas na estratégia”. Dessa forma, os *insights* que fundamentam as regras estabelecidas inicialmente para o negócio não foram questionados, caracterizando a aprendizagem coletiva em um ciclo (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Com base em entrevistas realizadas, é possível afirmar que o nível de aprendizagem da Randon Consórcio é identificado: no maior entendimento e aplicação dos valores em todos os níveis, na cobrança do cumprimento desses valores por meio de auditorias da ISO9000 e na utilização dos mesmos como referência para as ações. Conforme a Coordenadora da Qualidade “o que está definido na missão e nos princípios hoje é auditado e o seu entendimento por todos é considerado satisfatório”. Esse nível de aprendizagem se refere ao entendimento mais claro dos funcionários com relação às suas obrigações e permissões. Como não envolve a mudanças e questionamento de conceitos/opiniões e percepções, mas apenas

confirmação que todos entenderam o significado, não caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Porém, o desenvolvimento do novo conceito de visão da empresa demonstrou um questionamento dos *insights* existentes, ou seja, as perguntas foram direcionadas em nível do que se conhece e o que se entende sobre o negócio da empresa. A Coordenadora da Qualidade informa que “os gestores buscaram inicialmente entender os conceitos de visão, identificando, na literatura, a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico”. O conceito utilizado para a visão é “expressão do sonho ou de onde se quer fazer chegar o negócio a longo prazo e para quem, sintetizando o conjunto de aspirações” (Hartmann, 2001). A pesquisa efetuada em empresas, referência em planejamento estratégico no Estado, demonstrou a busca do que a Randon Consórcio sabe e entende sobre o assunto e o que não sabe. Conforme Swieringa e Wierdsma (1995), caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos.

A empresa desenvolveu uma metodologia própria para identificar a visão, envolvendo o máximo de pessoas possível. A Coordenadora da Qualidade informa que “os questionamentos da equipe envolveram considerações sobre o ambiente futuro da empresa. O novo conceito resultou em atividades financeiras”. Esse processo se caracterizou pela expressão “repensando a organização”, ou seja conforme classificação do Swieringa e Wierdsma (1995), aprendizagem coletiva em dois ciclos. O novo direcionamento do negócio, que conduzia as pessoas até então a “administrar consórcio”, para a “prestação de serviços financeiros” amplia o foco e indica aos times o direcionamento para as estratégias e ações, gerando aprendizagem para a organização nesse negócio.

Conforme o Gerente Executivo, “a nova visão significa a forma de criar um novo e significativo desafio para todos, reduzindo ao máximo a possibilidade de a empresa entrar na zona do conforto, imaginando que seus principais desafios já foram realizados, o que seria o início do fracasso”.

Parece que esse questionamento relacionado à visão da empresa para a “prestação de serviços financeiros” representa um passo para que sejam questionados os princípios essenciais do negócio quando seria caracterizada a “aprendizagem em três ciclos”. Como essas definições ainda são recentes e a nova visão ainda está em fase de incorporação pela estrutura, não é possível identificar esse nível de aprendizagem.

A Randon Consórcio demonstrou que passou pelo processo de mudança mobilizando o conhecimento e a habilidade de pessoas da organização, sem a contratação de terceiros para

coordenar a atividade de definição da visão. É um indicativo de que iniciou um processo de aprender a aprender.

O processo descrito para a construção do novo conceito de visão demonstra que a empresa seguiu dois caminhos indicados por Garvin (2001) para a Aprendizagem Organizacional: aprendizado com as próprias experiências e aprendizado com os outros. A empresa aproveitou as próprias experiências de definição da filosofia do planejamento estratégico (negócio, missão e princípios) e identificou organizações que apresentam um resultado satisfatório para definir o novo modelo, incluindo a definição da visão.

8.2 CRITÉRIO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS LEVANTADOS

O processo iniciou em 1993 com orientação da *holding*. Em 1994 o grupo gestor adotou um critério próprio para formulação das estratégias, com auxílio de uma consultoria. A estrutura básica adotada para o planejamento estratégico até o ano de 2001 segue as etapas:

- a) Definição e questionamento do negócio, missão, princípios e visão;
- b) Análise do Ambiente – identificação de oportunidades e ameaças a partir dos cenários de referência;
- c) Análise interna – pontos fortes e fracos;
- d) Definição dos objetivos e indicadores para mensurar os resultados;
- e) Definição das estratégias;
- f) Elaboração dos planos de ação para atingir as estratégias.

Conforme a Contadora “O comitê estratégico é formado pelos gestores e alguns funcionários convidados. O mesmo reúne as informações e consolida os objetivos e estratégias definitivas para os próximos cinco anos, buscando aprovação a *holding*, juntamente com os investimentos previstos”. Os gestores são responsáveis pela elaboração e divulgação dos planos de ação para os seus funcionários.

Na Figura a seguir são apresentadas as principais alterações na elaboração do planejamento estratégico de 1999 até 2002.

ANO	PRINCIPAIS MUDANÇAS NAS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
1999	<p>Cenários – Encontro com representantes das revendas, parceiros de negócio e equipe de gestores para avaliar o cenário político, econômico e social do país, por meio de um <i>workshop</i> apresentado por especialista no assunto, resultando nas oportunidades e ameaças.</p> <p>Análise do ambiente interno - Conduzida pelo gestor em sua área, com a participação dos funcionários, resultando na relação de pontos fortes e fracos e sugestão das estratégias e ações.</p>

Continuação

ANO	PRINCIPAIS MUDANÇAS NAS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão uma revisão semestral, envolvendo funcionários e parceiros de negócio. - Elaboração do planejamento estratégico por segmento. - As etapas envolvidas na elaboração do planejamento estratégico passam a ser: <ol style="list-style-type: none"> a) Análise do ambiente interno pelas áreas; b) Definição dos cenários externos por segmento (imóveis, implementos, etc.) PRAIAR; c) Consolidação dos cenários interno e externo; d) Revisão do negócio, missão, princípios, visão, metas e investimentos; e) Consolidação dos objetivos; f) Definição das estratégias; g) Aprovação da <i>holding</i>; h) Sugestões de ações pelas áreas; i) Consolidação das ações pelo comitê do planejamento estratégico; j) Encontro para divulgação por área; k) Encontro anual divulgação funcionários e familiares; l) Execução; m) Acompanhamento mensal; n) Revisão semestral – análise realizado x projetado com aprovação pela <i>holding</i>; o) Sugestões de melhoria para o processo de planejamento estratégico.
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do f. Encontro dos Times. Os funcionários dos times analisam os resultados obtidos no ano anterior, avaliando se estão de acordo com a visão, missão e valores do time. A análise gera as principais forças e fraquezas e a sugestão de melhorias. - Reunião do times com os parceiros de negócio (no segmento) para analisar o desempenho da parceria no ano anterior, resultado na identificação das oportunidades e ameaças. - Criação do GGPE – Grupo de Gestão do Planejamento Estratégico que é responsável pela avaliação e proposições de melhorias no processo de planejamento estratégico. - Criação de três comitês: <u>Qualidade, Endomarketing e Marketing de Relacionamento</u>.
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Criação pela <i>holding</i> de um comitê de avaliação da metodologia de planejamento estratégico - Visitas de bechmarking: empresas do grupo Randon, Gerdau, Weg e Serasa. - Manutenção da metodologia básica, porém com enfoque maior na definição da visão. - A consultoria foi dispensada, permanecendo em aberto o convite a pessoas que agreguem valor a discussão de assuntos e não na condução dos trabalhos.

Figura 10 – Principais alterações na elaboração do planejamento estratégico da Randon Consórcio de 1999 a 2002.

Fonte: Entrevistas realizadas e relatórios de inscrição ao Prêmio Qualidade RS de 1999 até 2002 – Randon Consórcio.

No ano de 2001, a grande mudança foi a definição da missão, visão e valores de cada time. O conceito de *time* conforme a empresa é um “grupo de pessoas trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum, através de decisões compartilhadas”. Cada segmento de atuação do consórcio (imóveis, implementos, etc.) possui um time definido.

Como exemplo citam-se as definições do “Time Consórcio Nacional Randon”.

ANO 2001 – Time Consórcio Nacional Randon
Missão: “Atingir os indicadores de desempenho definidos para o segmento Randon”.
Visão de futuro: “Time proativo aos desafios, direcionado às metas da empresa e à satisfação do cliente”.
Valores e princípios: Reconhecimento, respeito, confiança, coleguismo, comprometimento de todo o time e Feedback

Figura 11 – Missão, visão de futuro, valores e princípios do time Consórcio Nacional Randon

Fonte: Relatório PGQP 2002, Randon Consórcio

No ano de 2002, a *holding* constituiu um comitê constituído de três gerentes e de um diretor para avaliar se a metodologia que as empresas do grupo estavam utilizando era a mais adequada. O comitê identificou, nas visitas às empresas do grupo, conceitos (focos) muito distantes entre os executivos. Conforme o Gerente Executivo “alguns deixaram muito claro que entendem o planejamento estratégico como um trabalho de final de ano para apresentação para a *holding*, permanecendo na gaveta até as revisões semestrais de avaliação entre o realizado e o planejado. Outros executivos entendem o conceito de planejamento estratégico e utilizam o mesmo como instrumento de gestão”.

A segunda etapa do trabalho foi a visita às empresas, onde a diferença não está na metodologia, mas na sua aplicação. O Gerente Executivo conclui que a principal diferença está na utilização do planejamento estratégico como base para todo o sistema de gestão das empresas visitadas.

O novo modelo baseia o planejamento estratégico na visão, conforme relata o Coordenador de Consórcio de Imóveis. A premissa básica para essa definição é “gerir o presente pelo futuro”, substituindo a metodologia vigente desde 1994. A mudança principal é a definição das estratégias de longo prazo para atingir a visão, inclusive com indicadores de desempenho que mensurem a visão e a criação de estratégias de inovação. Conforme o Gerente Executivo “as estratégias de inovação têm a finalidade de incentivar e direcionar as inovações buscando cumprir a visão de ser referencial na prestação de serviços financeiros realizando sonhos”.

8.2.1 Análise dos Resultados

De acordo com Swieringa e Wierdsma (1995) quando ocorrem mudanças nas regras têm-se a “aprendizagem de um ciclo”. No caso da Randon Consórcio, as mudanças que envolvem as regras existentes (aprendizagem coletiva em um ciclo), podem ser identificadas em diversos eventos descritos no processo de planejamento estratégico. O resultado de aprendizagem que configura a melhoria, envolve a definição dos cenários e a identificação das oportunidades e ameaças que antes de 1998 envolviam apenas a equipe interna. Com a inclusão dos representantes e dos parceiros de negócio nesta definição desde 1999, a empresa demonstra que a melhoria implementada aperfeiçoou a análise do ambiente, incluindo essa

prática como parte da metodologia. Um exemplo disso, citado pela Analista de Consórcio é o encontro anual dos profissionais de vendas denominado *PRAIAR*, que busca identificar informações atuais e futuras de clientes, mercado e concorrência.

Diversas melhorias em nível das regras, que caracterizam a aprendizagem coletiva em um ciclo (Swieringa e Wierdsma, 1995), foram citadas pelos entrevistados: a elaboração do planejamento estratégico por segmento de produto (imóveis, implementos, etc.), os encontros de times com os parceiros de negócio e o envolvimento de um maior número de funcionários no processo. Conforme relata o Gerente de Vendas e *Marketing*, “hoje a consolidação dos cenários, objetivos e ações é responsabilidade do comitê do planejamento estratégico da Randon Consórcio, antes principal e único responsável pelo processo”. O resultado da participação dos times foi o maior compromisso da equipe com relação às estratégias estabelecidas para o negócio e para os segmentos de atuação. Antes as equipes participavam apenas como executores das ações. Essas alterações, na opinião do Gerente Executivo, não provocaram mudanças significativas na estratégia da empresa, o que poderia caracterizar a aprendizagem coletiva em dois ciclos.

A aprendizagem coletiva em dois ciclos, conforme (1995), se caracteriza por mudanças nos *insights*, ou seja, o que se sabe e o que se compreende acerca de como fazer. As regras são questionadas e é perguntado sobre o porquê das mesmas e o que elas permitem. Na Randon Consórcio identificam-se dois eventos que caracterizam o “repensar a organização”, a aprendizagem coletiva em dois ciclos: o primeiro é a definição da razão de existência dos times, e o segundo é o questionamento do conceito de planejamento estratégico entre os executivos do Grupo Randon e dos fundamentos da metodologia utilizada.

No primeiro evento citado, os times passaram a pensar na sua visão, missão e valores, contribuindo para os resultados da empresa como um todo. Conforme colhido em entrevistas realizadas com os líderes de equipe, a construção do “estatuto de cada time” representou uma referência para os doze times da empresa, que antes não identificavam de forma clara qual era a razão da sua existência. Os integrantes de cada time construíram sua visão, missão e valores e, com base nesses conceitos, direcionam as suas ações, o que comprova o ato de repensar os conceitos. O Agente de *Marketing* de Relacionamento informa que “com essa definição foi possível o entendimento mais claro do papel de cada um na empresa e no time em que atua”. Cada time, mediante os seus “estatutos”, reúne-se periodicamente para avaliar o seu desempenho na busca das metas, definindo melhorias a serem implementadas. Os times passaram a questionar o que pensam deles os colegas de trabalho, clientes, revendas, fornecedores, acionistas e sociedade, demonstrando um autoconhecimento coletivo

(Swieringa e Wierdsma, 1995) e o repensar os conceitos, opiniões e percepções das pessoas que fazem parte dos times.

As definições e os questionamento dos times não chegaram a modificar os princípios, o que caracterizaria a aprendizagem coletiva em três ciclos (Swieringa e Wiersma, 1995). Os times não modificaram os princípios básicos de sua atuação, continuaram com os mesmos fundamentos de atuação utilizados quando estavam organizados em setores, por segmento, conforme a Líder de *Marketing* de Relacionamento “atuar com resultado e atender bem ao cliente”. O que ocorreu foi o questionamento do método utilizado anteriormente na organização da empresa, passado da estrutura tradicional de trabalho reunindo as pessoas em setores, para o conceito de time.

No segundo evento citado, a criação do comitê pela *holding* demonstra o processo de questionamento do que a empresa sabe e entende sobre planejamento estratégico, bem como o que não sabe. O comitê constatou que o entendimento dos executivos do grupo Randon sobre planejamento estratégico não era único e buscou no *benchmarking* outros conceitos. Esse processo demonstra uma mudança com maior profundidade, atingindo um número maior de pessoas perguntando sobre o entendimento e o conhecimento do grupo Randon sobre o planejamento estratégico. Essas características confirmam a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wiersma, 1995). A mudança provocada pelo comitê é comprovada no seu objetivo, conforme relata o Gerente Executivo: “Propor um sistema de planejamento estratégico que contribua para a perpetuação das empresas Randon, com a visão de que o mesmo deve contribuir para levar as empresas Randon a serem empresas de classe mundial”.

O Coordenador do comitê (Gerente Executivo da Randon Consórcio) relata: “Ainda não existe uma unanimidade de pensamento em todos os aspectos levantados nas visitas e pesquisa realizada, mas o novo processo para o próximo ano está definido”. Os conceitos, opiniões e percepções sobre o planejamento estratégico foram repensados, buscando identificar lições da forma atual de conduzir o processo.

O repensar a organização, que é o resultado da aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wiersma, 1995), é confirmada pelo Gerente Executivo da Randon Consórcio. O mesmo informa que “as visitas demonstraram que a metodologia básica é a mesma, porém a diferença está no uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão”.

As unidades do grupo Randon estão implementando ações para corrigir os problemas identificados no uso do planejamento estratégico. Segundo o Gerente Executivo “antes o planejamento estratégico servia apenas para apresentar para a *holding* e não como ferramenta de gestão”. Essas mudanças caracterizam o questionamento dos *insights* que predominam na

equipe de executivos sobre a ferramenta de planejamento estratégico. De acordo com Swiringa e Wierdsma (1995) o questionamento dos *insights* caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos, no caso da Randon Consórcio, o repensar do processo de planejamento estratégico.

A mudança que envolveu o processo de planejamento estratégico da Randon Consórcio mostra, assim como no critério liderança, que a empresa seguiu dois caminhos indicados por Garvin (2001) para a AO: aprendizado com as próprias experiências e aprendizado com os outros. A empresa aproveitou as experiências do grupo na condução do planejamento estratégico, registrou as lições aprendidas internamente nesse processo e buscou externamente novos modelos em organizações que possuíam as melhores práticas.

8.3 CRITÉRIO: FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO E RESULTADOS LEVANTADOS

A Randon Consórcio ocupa diferentes posições no *ranking* nacional, conforme o segmento: terceiro lugar (10,4%) no segmento de implementos rodoviários, máquinas e implementos agrícolas, carrocerias de ônibus e caminhões; quarto lugar (4,9%) no segmento de imóveis, mesmo atuando somente na Região Sul.

Os principais concorrentes diferem conforme o segmento: Consórcio Nacional Scania, Consórcio Rodobens (Mercedes Benz), Consórcio Nacional Volvo, Consórcio Portobens, Consórcio Nacional Massey Ferguson, Consórcio Porto Seguro, Consórcio Remaza, Bancorbrás, Consórcio Amauri, Consórcio Regata, Consórcio Panambra, Consórcio Serrana e Consórcio Sinoserra.

O histórico de atuação em novos segmentos, mostra a inovação:

- 1987 – implementos rodoviários da Randon Implementos Rodoviários.
- 1993 – segmento imobiliário e automóveis.
- 1997 – consórcio de tratores da John Deere.
- 1998 – consórcio de carrocerias de ônibus da Busscar e de caminhões da Navistar International.

Em 1993, a empresa buscou atuar com o consórcio de eletroeletrônicos e computadores, com resultado negativo para o negócio. O sucesso nesse objetivo de atuar com a venda de serviços de administração de consórcio (produto próprio), veio com a atuação no segmento imobiliário de automóveis, sem depender dos produtos de uma única fábrica

(Randon Implementos). Conforme explica o Gerente Executivo: “Destá forma a empresa ampliou a linha de atuação garantindo uma estabilidade, pois quando um mercado está em baixa, o outro garante a continuidade. A carteira futura está em equilíbrio”.

Em 2001, foram criadas novas opções de grupo com prazos e taxas diferenciadas. Conforme a Analista de *Marketing*, “hoje existem diferentes prazos de pagamento, com ou sem taxa de administração até a contemplação aumentando as opções para o cliente, antes tínhamos um prazo e uma taxa”.

O Gerente de Vendas e Marketing informa que a empresa investe aproximadamente 6% do seu faturamento em propaganda e publicidade. Investe também em ações de cidadania junto à comunidade, incentivando o trabalho voluntário.

Os canais de comunicação para conhecimento do cliente e mercado envolvem diversas atividades: pesquisa de satisfação de cliente, contato telefônico de pós-venda, visitas ao mercado dos assistentes comerciais, linha 0800 para reclamações e/ou sugestões, dentre outros.

As melhorias implementadas no atendimento ao cliente podem ser resumidas na Figura a seguir:

ANO	Melhorias Implementadas
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção da estratégia de CRM – <i>Customer Relationship Management</i> – têm o objetivo de identificar e conhecer os clientes e mercado, resultando na criação de uma área específica dedicada ao relacionamento com os clientes, denominada de <i>Marketing</i> de Relacionamento. - Criação do banco de dados, <i>Data Base Marketing</i> – visa coletar e armazenar dados mais detalhados sobre os clientes: dados pessoais, psicográficos e demográficos, bem como identificar os clientes por categorias para oferecer o serviço certo para o cliente certo e na hora certa. - Promoção de eventos para clientes – encontro <i>Criança Feliz</i>, que reúne os filhos de clientes residentes em Caxias do Sul e evento cultural com apresentação de peça teatral.
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do Conselho do Cliente – Envolve encontros realizados com grupos de clientes por segmento, tendo como objetivo conhecer melhor as expectativas e necessidades dos clientes. - Criação do programa Portas Abertas Para o Cliente - Oferecendo aos caminhoneiros uma casa para se estabelecer quando da visita a fábrica, para retirada do seu produto. - Criação do SIM (Sistema de Informação Mercadológica) – Relatório mensal com informações do comportamento mercadológico do setor, atuação da concorrência, <i>ranking</i> de vendas e inadimplência. Esses dados são utilizados pelos gestores para a tomada de decisão e estabelecimento das estratégias de negócio.

Figura 12 – Melhorias Implementadas no atendimento ao cliente

Fonte: Entrevistas realizadas e relatórios de inscrição ao Prêmio Qualidade RS de 1999 até 2002 – Randon Consórcio

Conforme explicado pela Líder da Área de *Marketing* de Relacionamento: “a área conta com um líder e duas equipes de trabalho de pós-venda e atendimento, agregando todas as atividades relacionadas ao cliente”. Sistemáticamente, são implantadas melhorias nas

atividades para melhor atender ao cliente como: mudança do leiaute do bloqueto de cobrança, contemplando informações que atendam às necessidades dos clientes, substituição dos tradicionais globos utilizados no sorteio de contemplação pelo sistema de sorteio eletrônico, com escolha aleatória, aumentando a confiabilidade, dentre outras.

Até 2001 a empresa atuava na venda de consórcio de imóveis, em parceria com imobiliárias. Conforme relata a Analista de Consórcio “a opção consórcio representava para as imobiliárias uma possibilidade final para não perder a venda. Além das parcerias com imobiliárias, a empresa atuava com representantes comerciais e com a abertura de filiais com equipe própria”. Como inovação e para expandir o canal de distribuição do produto foram criadas as franquias para atender aos clientes de imóveis, visando à expansão do mercado.

No planejamento estratégico de 1998, a empresa identificou o mercado imobiliário em expansão e, em 1999, elaborou um estudo da franquia como um canal de distribuição para todo o território nacional. Em 2000, ocorreu o lançamento oficial do projeto na feira *ABS Franchising Expo e Conference*, com a abertura das primeiras unidades de negócio em 2001. A franquia apresenta vantagens para a Randon Consórcio como: velocidade na cobertura do mercado, profissionalização entre envolvidos, eliminação de passivo trabalhista, compromisso com os resultados, eliminação dos custos de implantação das filiais, dentre outros.

8.3.1 Análise dos Resultados

Considerando a aprendizagem existem três fatos diferentes que podem ser analisados no critério *Foco no cliente e no mercado*. O primeiro diz respeito à inovação na oferta de produtos diferentes aos clientes; o segundo relacionado às estratégias de serviços prestados ao cliente e o terceiro à expansão do canal de distribuição dos produtos sob a forma de franquias. Argyris e Schön (1978) distinguem a aprendizagem como sendo de “circuito simples” e “circuito duplo”. A análise dos três eventos, sob esse enfoque, permite caracterizar melhor a ocorrência de aprendizagem.

A oferta de novos produtos aos clientes, ocorrida em 1993, representa uma inovação da empresa que inicialmente atuava somente com a venda de consórcio de implementos rodoviários de uma empresa do mesmo grupo. O Gerente Geral relata que “a Randon Consórcio surgiu no Grupo Randon, em 1987, como uma nova opção para a venda dos implementos rodoviários produzidos pela Randon Implementos Automotivos”. O questionamento desse propósito inicial da empresa e o novo posicionamento para atuação em

outros segmentos representam uma mudança que pode ser classificada, conforme Argyris e Schön (1978), como aprendizagem de “circuito duplo” – onde ocorre o questionamento e a mudança das condições dominantes para atingir os resultados. Seis anos após a fundação da Randon Consórcio, a alta administração decidiu atuar com produto próprio, ou seja, com a venda de serviços de administração de consórcio, representando o questionamento dos propósitos e das metas coletivas da empresa, o que caracteriza a aprendizagem de circuito duplo.

O Gerente Executivo informa que “a mudança foi provocada pelos resultados negativos da empresa ao administrar grupos de consórcio inconsistentes, sem continuidade, por depender dos produtos de uma única fábrica”. Esse relato também confirma a aprendizagem de “circuito duplo”, ou seja, envolveu o questionamento e a mudança das condições dominantes para atingir os resultados. A reflexão sobre os erros e problemas, identificados nas normas estabelecidas inicialmente pelos acionistas, é um exemplo de aprendizagem de “circuito duplo”. A busca pelos resultados é confirmada pela estratégia atual de atuar na venda de consórcio de produtos com valor superior a R\$ 7.000,00, o que possibilita o retorno financeiro fixado pelos acionistas.

A aprendizagem também é identificada no segundo fato relacionado às diversas inovações implementadas, com o objetivo de tornar eficaz o serviço prestado ao cliente. A Analista de *Marketing* confirma as melhorias na ampliação e melhoria dos serviços prestados citando a aplicação da pesquisa de satisfação por segmento, a implantação do CRM, dos novos serviços implementados no *site* da internet, inclusive *e-commerce*, a atuação da área de *Marketing* de Relacionamento com ações focadas nos atendimentos ativo e receptivo diários, dentre outras. A descrição desse processo permite a classificação como sendo do tipo “circuito simples”, conforme com Argyris e Schön (1978) – ocorre quando se detecta o erro sem questionar as políticas subjacentes. Nos exemplos citados, foi mantida a premissa básica de atender ao cliente, incluindo melhorias no processo de atendimento.

A implantação das novas ferramentas de gestão voltadas para o aperfeiçoamento da comunicação com o cliente (*call center*) e para a fidelização do cliente (*data base marketing*), demonstram a disposição da empresa em aprender continuamente e em melhorar o processo de trabalho, porém não segue além do aprendizado adaptativo (Segue, 1990), de circuito simples, porque o que se analisa e questiona são somente os meios e não os fins.

Quando a Randon Consórcio implanta as melhorias como premiação aos clientes adimplentes, oferta da casa para o caminhoneiro ao ser sorteado no consórcio, eventos e festas de integração para os clientes, momento mágico, dentre outras, está buscando os melhores

meios para a realização dos fins estabelecidos, ou seja, do tipo circuito simples (Argyris e Schön, 1978). Nesse caso, a empresa está mantendo o rumo fixo de atender ao cliente com excelência, apenas aperfeiçoando continuamente as ações para atingir esta finalidade. O aperfeiçoamento da pesquisa de satisfação de clientes e a criação do conselho de clientes são exemplos desse propósito. Conforme a Analista do time do *Marketing* de Relacionamento: “esses encontros propiciaram a implementação do programa para retenção de clientes, denominado *cliente preferencial* que premia o cliente, na quitação da sua cota, com um bônus de 1% para aquisição de uma nova cota. Outra melhoria sugerida pelo Conselho de Clientes é o programa *sorte em dia*, que premia o cliente pela adimplência ao Consórcio”.

Conforme o Relatório do PGQP 2002, todas essas ações são a base para a formulação de estratégias diferenciadas de atendimento, serviços e produtos, conforme o perfil de cada segmento e de acordo com o valor que cada cliente gera para a empresa.

O terceiro fato se refere à expansão do canal de distribuição dos produtos sob a forma de franquias. A estratégia de expansão de mercado por meio da abertura de franquias, ocorrida em 2001, representa uma inovação da empresa que inicialmente atuava somente com os canais “normais” para uma administradora de consórcio. Conforme o Líder do Segmento de Imóveis, “as imobiliárias não ofereciam o consórcio como primeira opção para o cliente e perdiam a venda, e os resultados não estavam de acordo com o potencial de mercado existente. Foi nesse momento que iniciamos a pesquisa das franquias”. O questionamento do canal de distribuição adotado pela empresa e a decisão de pesquisar desde 1998 a modalidade de franquias adaptando para a venda de consórcio representam uma mudança que pode ser classificada, conforme Argyris e Schön (1978), como aprendizagem de “circuito duplo”.

Na aprendizagem de “circuito simples”, as melhorias são efetuadas com base na identificação do erro, sem, no entanto, questionar as políticas em vigor. No caso das franquias foram questionados os resultados negativos do sistema anterior (identificação do erro): altos custos para manter as filiais e a dificuldade em manter o compromisso com o cliente após a venda da cota, devido à distância. Para corrigir o problema, a empresa questionou as ações dominantes no mercado, ou seja, a política de distribuição e efetuou as mudanças nessa política para atingir os resultados previstos pela estratégia de expansão de mercado. Esse relato caracteriza a aprendizagem de “circuito duplo” (Argyris e Schön, 1978).

Conforme a Coordenadora da Qualidade “além de serem resolvidos problemas de atendimento pós-venda, desperdício de material e da dificuldade de acompanhamento da matriz para com as filiais, o sistema de franquias propiciou o retorno sobre o investimento já no primeiro ano de implantação (2001), com crescimento de 18% nas cotas de venda”.

A decisão de abrir duas franquias por ano até 2006 representa o aprendizado de “circuito duplo”. O aprendizado decorre da reflexão dos gestores sobre os problemas existentes no modelo tradicional de distribuição e da pesquisa por um novo canal, que eliminasse os problemas e atingisse os resultados.

8.4 CRITÉRIO: INFORMAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS LEVANTADOS

As necessidades de informação da Randon Consórcio são determinadas na elaboração do Planejamento Estratégico e nas reuniões do Grupo de Análise Crítica (GAC). Os sistemas informatizados e ferramentas utilizadas para o fluxo e gerenciamento das informações são os descritos a seguir.

NOME DO SISTEMA	FUNÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO
SIACON – Sistema Integrado de Consórcio	Integra os funcionários em rede por meio dos módulos: vendas, cadastro, compras, cobrança, reuniões, atendimento.
Customizações	Sistema complementar para a geração de relatórios para atender à necessidade dos usuários, elaborados com base em dados do SIACON: cota vendida, taxa de administração, receita líquida, valores recebidos e cancelados.
ISODOC	Distribuição eletrônica, organização e controle dos documentos da ISO9001. Envolve todos os procedimentos e instruções de trabalho.
ISOACTION	Distribuição eletrônica das não conformidades e registro das melhorias contínuas. Permite o acompanhamento, controle, atualização e solução das não conformidades da ISO9001.
JMS e RHW	Conter todos os dados dos funcionários tais como: pessoais, histórico de cursos, trajetória profissional, etc. O funcionário controla a sua frequência, consulta sua folha de pagamento, banco de horas e avaliação de desempenho.
PPR – Programa de Participação nos Resultados	Empresa Amiga , relaciona os indicadores de desempenho e metas de cada time, ligadas às estratégias da empresa. Programa de gestão participativa implementado a partir de 1996, com a perspectiva de reverter os resultados financeiros negativos apresentados nos períodos anteriores. Os dados da Empresa Amiga são coletados mensalmente por uma equipe, eleita anualmente, que é responsável por divulgar os resultados a todos os funcionários. Permite a avaliação do atingimento das metas e valores dos prêmios.
Intranet	Disponibiliza a todos os funcionários: manual do sistema de valorização por competência, orçamento matricial, SIM, Jornal Interno <i>Informandos</i> , divulgação dos trabalhos do programa de qualidade (Círculos da Qualidade e 5S), PPR, Quadro de Indicadores da Qualidade, etc.
Internet e Correio Eletrônico	Disponibiliza a comunicação e a pesquisa para todos os funcionários.
CRM – Customer Relationship Management	Informações personalizadas e detalhadas sobre os clientes, desde características pessoais até o perfil econômico/financeiro.
SIM – Sistema de Informações Mercadológicas.	Informações referentes ao mercado, clientes e principais concorrentes: posicionamento da concorrência, grupos em andamento, participantes ativos, inadimplência, participação de mercado, clientes ativos, crescimento em participantes ativos, informações econômicas e oportunidades, <i>ranking</i> de clientes ativos por segmento.

Figura 13 – Sistemas informatizado e ferramentas para gerenciamento das informações
Fonte: Relatórios do PGQP de 1999 até 2002

Por decisão dos times, está em desenvolvimento um novo sistema em parceria com a equipe interna (programação e conceituação) e uma empresa de *software* da cidade com o objetivo de substituir o SIACON e as Customizações por um único sistema. O novo sistema permitirá o acesso ao sistema de fora da empresa, via internet, em tempo real, com maior precisão e agilidade na realização das atividades de rotina.

Desde 1999 a empresa adotou a prática de *benchmarking*, sendo fonte de informações comparativas dentro e fora do ramo de atuação. No retorno, as informações obtidas são repassadas à equipe interna que se relaciona com o assunto. As ações propostas são analisadas e implantadas adequadamente de acordo com as necessidades da empresa.

O Analista de *Endomarketing* informa que as fontes de informações comparativas utilizadas envolvem a pesquisa, na internet, de dados disponibilizados pelas entidades de classe e pelo órgão fiscalizador do sistema de consórcio e indicadores trocados com as demais empresas do grupo Randon.

Nos murais da empresa são expostos os resultados de cada segmento e indicadores da qualidade, divididos em sete grupos: I – Satisfação, Insatisfação e Fidelidade do Cliente, Revenda e Parceiros; II – Qualidade dos Processos; III – Mercado; IV – Resultados Financeiros; V – Melhorias; VI – Recursos Humanos; VII – Desempenho das Parcerias.

As reuniões previstas no calendário permitem a disseminação de informações e a discussão de assuntos para a tomada de decisão, com a periodicidade mostrada a seguir:

PERÍODO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Semanal	Grupo gestor	Acompanhar as metas estabelecidas nos processos da empresa e troca de informações que interferem no desempenho da organização.
	Líder com o seu time	Avaliar o desempenho. O time é responsável pela gestão e acompanhamento dos indicadores de desempenho e da correlação dos mesmos. Exemplo: Quantidade de cotas ativas administradas por funcionários em relação ao índice de satisfação dos clientes. Controla se o aumento da produtividade não afeta a qualidade dos serviços percebida pelos clientes. Satisfação do cliente relacionada ao % de cancelamento e ao número de clientes ativos.
Mensal	Gestores e líderes	Avaliar o desempenho da empresa por meio do Relatório Gerencial de Resultados, encaminhado também para apreciação da <i>holding</i> , com os indicadores de receita líquida, lucro líquido, rentabilidade sobre o faturamento e patrimônio. São avaliadas, também, as informações relativas a pessoas (satisfação).
	Gestores e todos os Funcionários	Resultados de cada time <i>Programa Empresa Amiga</i> . Os times que não alcançaram as suas metas devem expor suas estratégias para atingi-las e os demais são parabenizados. As alterações são sugeridas pelos times e aprovadas pelo grupo gestor.
Quadrimestral	Grupo de análise crítica (GAC)	Analisar indicadores da ISO9001: Reclamação de clientes, Satisfação de clientes, Programa de treinamento, Ações preventivas e auditorias de processo da ISO9001.

Figura 14 – Reuniões definidas no calendário anual
Fonte: Relatórios do PGQP de 1999 até 2002

8.4.1 Análise dos Resultados

Com base em Senge (1990), considera-se que a prática das cinco disciplinas promove a possibilidade de aprendizado na organização: domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

A terceira disciplina “construção de uma visão compartilhada” (Senge, 1990) é evidenciada no estímulo para o engajamento do grupo em relação ao futuro, por meio das diversas reuniões formais apresentadas na Figura 14. O Analista de Consórcio afirma que, nestas reuniões, os funcionários da Randon Consórcio são direcionados para atingir a visão da empresa, sendo permitido aos mesmos a participação ativa, apresentando sugestões para corrigir os rumos e atingir os objetivos fixados. Todos os funcionários participam mensalmente da avaliação dos resultados atingidos nos indicadores globais, dos times e individuais, influenciando no planejamento estratégico (pontos fortes e fracos) e na decisão de alteração metas e/ou no regulamento da *Empresa Amiga*.

Como ferramenta para a construção da visão compartilhada identifica-se que a empresa disponibiliza os diversos *softwares* descritos acima, que permitem a operacionalização do negócio, além de disponibilizar informações para a tomada de decisão como o Sistema de Informações Mercadológicas (SIM) e *Customer Relationship Management* (CRM).

Conforme Senge (1990), com a visão compartilhada a equipe está mais propensa a expor idéias, a desistir de posições antigas e a identificar dificuldades. No caso da Randon Consórcio o incentivo para novas formas de pensar e agir é estimulado, conforme o Executivo de Imóveis e Automóveis, nas reuniões formais, no incentivo a visitas de *benchmarking* e na busca de indicadores comparativos externos. O resultados é comprovado na implantação das sugestões de melhoria efetuadas pelos funcionários. O Analista de Consórcio cita como exemplo, a implementação do módulo de “customizações” e, de forma mais efetiva, a decisão pela troca do sistema de gestão do consórcio. Essa decisão representa um investimento elevado para a empresa e envolve todos os times na conceituação, teste e aprovação do novo *software* desenvolvido em parceria com um prestador de serviço de *software* da cidade. Outro exemplo de sugestão implementada é a distribuição dos resultados com percentuais diferenciados: para toda a empresa, para o time e para o funcionário.

As entrevistas com os analistas e líderes de cada segmento salientam que o programa *Empresa Amiga* é “uma parceria bem sucedida entre a Randon Consórcio e seus

funcionários”. Essa afirmação caracteriza a construção da “visão compartilhada” (Senge, 1990), onde juntos os funcionários criaram uma forma de trabalho que combina motivação, desempenho e participação nos lucros. Conforme o líder do time Busscar “uma estratégia capaz de mobilizar até mesmo as pessoas mais resistentes a mudanças, fazendo com que as mesmas se motivassem a ponto de conseguir influenciar outras equipes”.

O estímulo do grupo em relação aos objetivos é fortalecido pela participação nos resultados da empresa, pois vincula a distribuição dos lucros ao cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Existe o comprometimento de todos em torno dos objetivos comuns, outra característica importante para a construção da visão compartilhada (Senge, 1990).

A luta para atingir os objetivos fica clara nas apresentações mensais dos resultados de cada time, onde são cobradas ações para os indicadores não atingidos, na presença de todos os funcionários. Esses encontros encorajam a comunicação entre as pessoas, incentivam o seu envolvimento na solução de problemas e desenvolvem habilidades de trabalho em equipe, condição importante para a construção da “visão compartilhada” (Senge, 1990). Com isso, todas as áreas avaliam o desempenho do grupo gestor e vice-versa, proporcionando melhorias na performance das lideranças e no processo de gestão. Conforme o Gerente Executivo, “o programa *Empresa Amiga* é o alinhamento ideal que a gestão identificou entre as metas da empresa definidas no planejamento estratégico e os processos, pois nele está previsto todos os pontos críticos de sucesso da Randon Consórcio.” O princípio básico do programa é “medir para gerenciar”. Conforme o Coordenador da Qualidade, “com essa sistemática o programa consegue envolver os funcionários, não apenas pela compensação financeira, mas também pela satisfação de sentir-se como parte de um todo. A aceitação de novos desafios e a superação de limites incentiva o crescimento constante”.

Conforme Senge (1990, p. 242) “a visão só se transforma em *visão compartilhada* quando se conecta às visões pessoais de todos os integrantes da organização”. Na Randon Consórcio, diversos fatos comprovam essa união das visões. Em 1999, os representantes dos funcionários passaram a traçar, em conjunto com os gestores, inclusive os objetivos da empresa. Anualmente, os funcionários e gestores se encarregam de desdobrar os objetivos em metas coletivas e individuais, envolvendo todas as áreas da empresa. Os indicadores dos times são assumidos pela equipe como uma forma de compromisso individual e coletivo, sendo reforçado após a diferenciação dos percentuais de distribuição dos lucros.

Os resultados satisfatórios da empresa no crescimento de mercado, lucro líquido, clientes ativos, dentre outros, apresentados no critério sete do PGQP “Resultado da

Organização” comprovam a efetividade do programa *Empresa Amiga* e das ações planejadas nas reuniões mensais. A concretização da visão estabelecida para a empresa no Planejamento Estratégico para os anos de 1999 até 2001, também é confirmada com esses resultados.

O estímulo ao domínio pessoal e à aprendizagem em equipe proposta por Senge (1990) como importante para a criação da visão compartilhada é detalhado no critério seis do PGQP “Gestão de Pessoas”, onde são descritos os aspectos que contribuem para a primeira disciplina “domínio pessoal”.

A “Transferência de conhecimentos” (Garvin, 2001) é identificada nas reuniões sistemáticas descritas nesse critério, o que permite a circulação do conhecimento por meio da metodologia que envolve o programa *Empresa Amiga*.

8.5 CRITÉRIO: GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS LEVANTADOS

O processo de mudança relacionado à gestão das pessoas da Randon Consórcio iniciou em 1995 com o treinamento “Desenvolvimento Interpessoal”, envolvendo todos os funcionários durante um ano. O treinamento com consultoria externa na área de psicologia oportunizou aos funcionários a exposição de suas opiniões sobre a empresa, o exercício do *feedback* e a experiência de técnicas vivenciais. O objetivo foi melhorar a relação entre as pessoas, sendo dividido em três módulos: autoconhecimento, relações pessoais; e formação de equipes comprometidas. Conforme relatório de inscrição para o Prêmio Top Ser Humano 2000, o grupo enfrentava dificuldades de relacionamento e estava dividido em duas culturas. O resultado do trabalho foi um maior entrosamento e mais vitalidade do grupo.

No ano de 1996, a empresa implementou o “Programa de Desenvolvimento da Equipe”, com a coordenação de consultoria externa (psicologia) se estendendo até 1997, visando à formação de equipes eficazes e comprometidas. O objetivo foi ensinar a atuar com autonomia, entendimento da responsabilidade pelos resultados e maior compromisso.

Nos anos de 1998 e 1999 todos os funcionários participaram do Treinamento Experimental ao Ar Livre (TEAL), práticas ao ar livre, por meio de exercícios que envolvem a mente, corpo e emoções, simulando situações vivenciadas no dia-a-dia.

No ano de 2000, a empresa introduziu um novo sistema de organização do trabalho, organograma por segmento, que trouxe mais uma oportunidade de crescimento para a equipe. Iniciou em maio DE 2000 o treinamento Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE), sob a orientação de consultoria externa. Todos os funcionários devem passar por etapas de

desenvolvimento em direção ao alto desempenho. Cada etapa é construída sobre as bases da etapa anterior. Em ordem, o desenvolvimento segue as seguintes etapas: 1 – orientação; 2 – confiança; 3 – estatutos da equipe; 4 – comprometimento; 5 – implementação; 6 – alto desempenho; 7 – renovação. A metodologia utilizada envolve o treinamento, dinâmicas de grupo, atividades práticas e reuniões. O Analista de Consórcio informa que “atualmente os líderes de time realizam os treinamentos, efetuam as reuniões e conduzem os funcionários conforme a metodologia”.

O “Sistema de Valorização Profissional (SVP)” foi elaborado e instituído em 1995, envolvendo a descrição dos cargos e a definição da estrutura de cargos organizados em grupos e hierarquizados segundo a complexidade e responsabilidade do cargo. A avaliação de cada cargo é realizada pelo grupo de gestão.

No ano de 2000 o SVP foi substituído pelo “Sistema de Valorização por Competências (SVC)”, com o objetivo de oferecer aos funcionários a visão de clientes (interno e externo), vinculação estratégica à empresa, atuação adequada respeitando as diferenças individuais, plano de carreira, desenvolvimento, adequação da pessoa na função e valorização das pessoas por competência (Relatório PGQP Randon Consórcio, 2001). Busca a qualificação do indivíduo para o cargo, contemplando no perfil do cargo os itens: responsabilidade, conhecimentos, habilidades, atitudes e formação. Para cada cargo são definidos os indicadores individuais e coletivos (indicadores do time), ligados à *Empresa Amiga* (PPR). A avaliação do desempenho do funcionário conforme o perfil é efetuada anualmente no mês de aniversário da contratação, compreendendo as seguintes etapas:

- o gestor avalia o ocupante e o ocupante faz a auto-avaliação;
- o comitê avalia (formado pelo Gerente Executivo, Gestor da Área e Gestor da Área cliente ou fornecedor);
- *feedback* de consenso com o ocupante do cargo;
- elaboração do Plano de Ação em conjunto para a busca das melhorias.

O Analista de *Marketing* relata que “na avaliação existem quatro possibilidades de classificação para cada requisito: básico, médio, pleno e domínio”. Caso o funcionário não obtenha a pontuação mínima, são tomadas medidas tais como: mudança de atividade, encaminhamento para outra empresa do grupo ou desligamento conforme o caso.

Dessa forma, o funcionário direciona a sua carreira, conciliando o desenvolvimento pessoal e as necessidades da empresa, conforme explica o Analista de *Endomarketing*. O programa “Aqui Você Pode Crescer” propicia a divulgação da vaga internamente, oportunizando o crescimento às pessoas que apresentam os requisitos necessários.

As capacitações comportamental e organizacional estão inserida no Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE), visando equipes de alto desempenho, conforme explicado acima. O Analista de Franquias explica que “os treinamentos são desenvolvidos internamente e ministrados por funcionários da empresa, com vagas abertas para clientes, parceiros e convidados da comunidade”.

A empresa oferece auxílio para os funcionários no Ensino Médio, Ensino Superior e cursos de especialização e mestrado.

8.5.1 Análise dos Resultados

Os programas implementados para o desenvolvimento das pessoas, desde 1995, na Randon Consórcio, propiciaram um ambiente que permite o crescimento e aprendizado pessoais, ou seja, a disciplina denominada “domínio pessoal” (Senge, 1990). Conforme as entrevistas realizadas, os funcionários admitem que estão expandindo continuamente a sua capacidade de criar e de atingir os resultados estabelecidos. O que promoveu a expansão dessa capacidade foi a redução nos níveis hierárquicos desde o ano de 1995, e atualmente com a aplicação do *bonecograma* (ver Anexo C). O Gerente Executivo informa que o *bonecograma* “reorganiza o quadro funcional em times de trabalho e permite maior autonomia, compromisso e responsabilidade”. Com base nas entrevistas, os funcionários estabelecem e perseguem as próprias metas de desempenho e indicadores dos times, participam ativamente do planejamento estratégico e tomam decisões para a solução dos problemas ligados aos clientes. A organização da empresa em times oportuniza a todos os participantes a discussão dos problemas para atingir as metas dos indicadores.

Conforme as entrevistas, o treinamento em desenvolvimento interpessoal possibilitou o autoconhecimento. A Analista de Consórcio afirma que “mesmo tendo gerado conflitos oportunizou a abertura para o *feedback*”. Isso contribui para a visão do que é importante, do que se quer, permitindo o questionamento da situação da empresa e da posição que cada um ocupava na equipe, importante para a construção da disciplina “domínio pessoal” (Senge, 1990).

O Programa de Desenvolvimento da Equipe iniciou o processo de “ensinar a equipe a atuar com autonomia e responsabilidade pelos resultados”, conforme diz o Líder do *Marketing* de Relacionamento. De acordo com Senge (1990, p. 169), a justaposição da visão (o que se quer) e uma imagem nítida da situação atual (onde se está com relação ao que se

quer), geram o que se chama de tensão criativa. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar a tensão criativa em nossa vida. Os programas desenvolvidos caracterizam a preocupação da empresa em gerar a “tensão criativa”, pois desde o desenvolvimento interpessoal até o atual Modelo de Desenvolvimento da Equipe os funcionários são desafiados a buscar resultados e a se desenvolver com autonomia para a tomada de decisão.

A aprendizagem contínua definida por Senge (1990), como indispensável para caracterizar pessoas com alto nível de domínio pessoal, é identificada na Randon Consórcio em programas desenvolvidos desde 1995. O programa de desenvolvimento continuado envolve módulos de cultura organizacional, legislação do consórcio, atendimento ao cliente, gestão financeira, da qualidade, *marketing*, informática, gestão de grupos, planejamento estratégico, dentre outros.

A visão pessoal, indispensável para a criação do domínio pessoal, conforme Senge (1990), é estimulada na Randon Consórcio em reuniões semanais e mensais realizadas pelos times que permitem a todos os funcionários o questionamento do seu papel no contexto da empresa. Outra forma de estímulo identificada é o “Sistema de Valorização por Competências (SVC)”, vinculado à *Empresa Amiga* que permite a participação nos resultados da empresa. A Analista de Franquias argumenta que “a metodologia adotada reforça a relação entre a melhoria da competência do funcionário e a remuneração recebida pelo mesmo”.

A avaliação do desempenho do funcionário e o Plano de Ação para correção dos problemas permitem ouvir a visão dos outros e o questionamento da realidade atual de cada funcionário e a busca do aprendizado contínuo, o que propicia o desenvolvimento do domínio pessoal conforme Senge (1990).

A Randon Consórcio estimulou a “aprendizagem em equipe” (Senge, 1990), por meio das práticas desenvolvidas no Treinamento Experimental ao Ar Livre (TEAL), e no programa Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE). No TEAL, a equipe desenvolveu o aprendizado no que se refere a vivências que simulavam situações da rotina da empresa relacionadas à forma de pensar dos integrantes da equipe e da comunicação existente. Possibilitou o aprender a lidar com as “rotinas defensivas” citadas por Senge (1990) como um empecilho ao aprendizado, também defendido pela equipe de Argyris já em 1978. A prática do *feedback* é sistematizada em reuniões dos times, durante a avaliação de desempenho bimensal e nas reuniões anuais com todos os funcionários. Conforme a Analista de *Endomarketing*, “no *feedback* entre times, cada time atribui uma nota de *um até cinco* ao seu cliente interno ou fornecedor. Se a nota for inferior a três, é apontada a oportunidade de melhoria e elaborado plano de ação”.

A maturidade conquistada pela equipe pode ser comprovada pela participação no planejamento estratégico da empresa e no seu envolvimento direto com o cliente. Outras atividades desenvolvidas comprovam a maturidade da equipe, necessária para o desenvolvimento da aprendizagem em equipe (Senge, 1990). O “Conselho do Cliente” envolve os funcionários em reuniões periódicas com os clientes onde são salientados os pontos positivos e negativos do consórcio, subsidiando a reavaliação dos processos para a inovação e a melhoria. O “Estar por um dia” permitiu a todos os funcionários a passagem pela função de atendimento ao cliente. No dia dedicado ao atendimento, cada funcionário deixa suas atividades de rotina e aprende com os clientes, atendendo ao telefone, o melhor caminho para aprimorar o atendimento.

O envolvimento dos times com o programa *Empresa Amiga*, como é denominado o programa de participação nos resultados da Randon Consórcio, caracteriza a aprendizagem em equipe (Senge, 1990), ou seja o processo de alinhamento e desenvolvimento da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Têm sua base na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada, identificada no critério Gestão das Informações Comparativas (item 6.4 acima) e domínio pessoal já caracterizado nesse critério do PGQP (Gestão de Pessoas). As dimensões críticas da aprendizagem em equipe propostas por Senge (1990) podem ser identificadas na Randon Consórcio, com base na análise dos dados levantados:

- Primeiro – pensar reflexivamente sobre os assuntos, utilizando o potencial das mentes. As melhorias dos processos são discutidas semanalmente em reuniões dos times e implementadas pelos componentes.

- Segundo – existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. Alguns exemplos de melhorias decorrentes dessas reuniões: eliminação dos erros no cadastro de clientes que prejudicava o trabalho na contemplação/cobrança, cumprimento do prazo de entrega dos relatórios ao Banco Central, transmissão das assembleias pela internet, treinamento para os assistentes comerciais e premiação pelos resultados, inclusão do líder no mesmo local de trabalho do time operacional para facilitar a delegação, criação de novos indicadores para a busca da melhoria (número de ligações ativas e receptivas, motivos dos contatos com a empresa), encontros de comemoração dos resultados atingidos, criação de relatórios para a tomada de decisão, dentre outras. As melhorias envolvem também assuntos diversos como mudança do horário das reuniões para facilitar o trabalho e criatividade na apresentação dos resultados da *Empresa Amiga*, utilizando recursos de teatro e músicas de efeito.

- Terceiro – existe o papel dos membros em outras equipes. A implantação do *Customer Relationship Management* (CRM), foi uma melhoria sugerida pelo time de *Marketing* que envolveu e beneficiou toda a organização. Esse trabalho foi desenvolvido por profissionais da empresa, que compartilharam conhecimentos adquiridos durante a realização de curso de mestrado. Outra melhoria que envolveu toda a empresa foi a promoção de gincanas de cunho social.

Os depoimentos dos funcionários sobre o programa *Empresa Amiga*, confirmam as disciplinas que levam à Aprendizagem Organizacional: domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizado em equipe (Senge, 1990): “Como funcionária da empresa há 11 anos, pude ver a Empresa Amiga nascer, crescer e se desenvolver. É um trabalho realizado em equipe, onde o apoio, o comprometimento e a motivação individuais fazem com que as metas propostas sejam alcançadas, resultando na nossa tão almejada premiação.” (Analista do time da Randon Implementos). “O programa me dá uma motivação extra para buscar minhas metas. Cada vez que alcançamos um objetivo do time, acredito mais no meu sucesso profissional e isto se transforma em realização pessoal. É muito gratificante participar da reunião de resultados e poder informar aos colegas que a meta foi alcançada. Quando isso não acontece, não desanimamos. Ao contrário me esforço para alcançá-la no mês seguinte”.(Analista do time de Marketing).

Os treinamentos realizados para o desenvolvimento da equipe permitem identificar o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (Kolb, 1997) nas atividades desenvolvidas no TEAL descrito acima e a aplicação na prática dos conceitos estudados nos cursos de especialização. No TEAL, os funcionários passam pelas fases de experiência concreta e reflexão, vivenciadas nas dinâmicas que envolvem esse tipo de treinamento, bem como a aplicação dos conceitos em novas situações que ocorram na empresa. Um exemplo dessa aplicação foi citado pela Coordenadora da Qualidade: “A dinâmica que envolve a confiança é retratada no time de trabalho, na realização das atividades, nas decisões tomadas em conjunto ou mesmo na ausência de algum integrante. Esse item é discutido até hoje nos encontros do MDE e nos times. Para mim, o TEAL trata muito de desafio e superação, tanto individual como em grupos”.

Os funcionários que participam de cursos de especialização devem apresentar um projeto para a melhoria dos processos da empresa ou para implantação de uma nova ferramenta de gestão. Nesse caso, o processo de aprendizagem permite identificar as etapas propostas por Kolb (1997), envolvendo o estudo da teoria no curso de especialização, a análise e a avaliação das possibilidades de implementação (formação de conceitos), a sugestão

e a defesa da idéia para os gestores (teste das implicações dos conceitos em novas situações) e a implementação na prática (experiência concreta), com o acompanhamento e ajustes posteriores (observações e reflexões). Como melhoria implantada a partir de um curso de especialização, é citado pela Líder do Time de *Marketing*. Foi aprovada e implantada a “Proposta Pedagógica para os Módulos de Desenvolvimento do Consórcio”, com o objetivo de subsidiar os instrutores e orientadores na elaboração da proposta pedagógica, conscientizando sobre o valor educativo do processo de treinamento.

A experimentação proposta por Garvin (2001), como um caminho para a aprendizagem organizacional, é identificada nos programas contínuos de treinamento desenvolvidos pela Randon Consórcio, aperfeiçoando gradativamente as capacidades e experimentando os conhecimentos adquiridos como ocorreu no exemplo citado no parágrafo anterior. A forma com que os conhecimentos são compartilhados identifica a “transferência de conhecimento” (Garvin, 2001).

8.6 CRITÉRIO: GESTÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS LEVANTADOS

De acordo com o Relatório do PGQP 2002, a gestão dos processos ocorre por meio da utilização do *software* de gestão Sistema Integrado de Consórcio (SIACON) e das revisões sistemáticas de instruções e procedimentos documentados no sistema da qualidade, conforme sistema da qualidade ISO 9002.

A gestão dos processos utiliza ferramentas como Kaizen, PDCA, Seis Sigma, Círculos de Controle da Qualidade e Times de Melhoria. Os resultados dos processos considerados críticos envolvem indicadores principais por área, com plano de ação para as metas não atingidas.

Os processos considerados críticos, relativos ao produto envolvem:

- *abertura de grupos* – a configuração de novos grupos se dá a partir da necessidade dos clientes, descrevendo as características do novo grupo;
- *vendas* – comercialização do consórcio por meio de revendas, franquias e equipe própria. Envolve política comercial definida e atualizada;
- *adesão* – processo de cadastramento do cliente no sistema e emissão do contrato;
- *contemplação* – etapa que ocorre nas assembleias, nas quais os consorciados adquirem o direito de recebimento do crédito;
- *cobrança* – envio dos avisos de cobrança para regularizar eventuais pendências;

- *liberação do crédito* – liberação do valor correspondente ao crédito do cliente, após a aprovação das garantias exigidas pela empresa;

- *liberação do bem* – desalienação do bem, mediante a quitação do saldo devedor;

- *devolução do saldo remanescente* – após o encerramento do grupo de consórcio, é distribuído o saldo de caixa remanescente.

O Analista Administrativo e Financeiro informa que “estes processos possuem diversos pontos de inspeção para garantir a qualidade durante a sua execução”. As conformidades dos processos com os padrões estabelecidos são verificadas nas auditorias internas e externas da ISO 9002.

Como processos de apoio são consideradas as seguintes áreas: administrativa e financeira, planejamento de pessoas e processos, informática, auditoria interna de grupos, *marketing* de relacionamento e *marketing* externo.

Os fornecedores são em número reduzido e avaliados constantemente conforme procedimento da ISO 9002, que envolve os passos de: avaliação e seleção, emissão da ordem de compra, recebimento e inspeção do material, acompanhamento do desempenho e *feedback*.

A principal diferença identificada na gestão dos processos, avaliando as entrevistas e os relatórios do PGQP desde 1999 até 2002, foi a criação das áreas de apoio *Marketing de Relacionamento* e *Marketing Externo* no ano de 2000. As atribuições foram citadas nos critérios anteriores e podem ser assim resumidas:

Marketing de relacionamento – responsável pela manutenção e fidelização dos clientes. Avalia a sua satisfação com os serviços prestados e atende às reivindicações.

Marketing externo – responsável por promover e implementar atividades de *marketing* na empresa, coordenando campanhas publicitárias e canais de relacionamento com o cliente (internet e jornal). Subsidiaria a alta administração com informações sobre o mercado.

A empresa utiliza o orçamento matricial como ferramenta de gerenciamento. O Analista Contábil e Financeiro informa que o orçamento matricial tem como finalidade o controle das despesas nos diversos centros de custos.

8.6.1 Análise dos resultados

A inclusão das áreas de apoio *Marketing de relacionamento* e de *Marketing externo* na gestão dos processos da Randon Consórcio caracteriza a segunda disciplina, “modelo mental”,

definida por Senge (1990) como sendo a reflexão, o esclarecimento contínuo e a melhoria da imagem que cada um tem do mundo, para verificar e moldar atos e decisões.

Conforme depoimento do Gerente Executivo “com a implantação das áreas de *Marketing de relacionamento* e de *Marketing externo* por meio das ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM), a empresa despertou que o fim é o cliente. As ferramentas implementadas permitiram praticar a satisfação do cliente”. Para o gerente a premissa básica sempre foi “o cliente em primeiro lugar”, no entanto, até o ano de 2000, existiam incoerências entre esse princípio e a gestão do negócio. A empresa não dispunha de uma área específica, com líder e recursos adequados para o atendimento do cliente. Os funcionários que trabalhavam no atendimento até então recebiam o menor salário da equipe. O *software* para registro do atendimento era precário, e as informações sobre os clientes, dispersas e incompletas. As informações sobre o mercado e a concorrência não estavam sistematizadas e disponíveis. A telefonista atuava como primeiro contato com o cliente. Hoje a empresa não tem telefonista, o atendimento é efetuado por equipe especializada, com remuneração adequada à responsabilidade e importância (igual ou acima dos demais cargos).

A reflexão e a mudança da imagem que os funcionários da Randon Consórcio possuem do cliente mudou os meios de atendimento ao cliente e a decisão da empresa com relação ao atendimento. A mudança descrita caracteriza a disciplina “modelo mental” (Senge, 1990). Conforme depoimento do Gerente Executivo “na estrutura atual o cliente está em primeiro lugar, e as decisões são tomadas com esse foco”.

Conforme o Assessor Administrativo e Financeiro, “atualmente, todas as informações sobre os clientes estão disponíveis para toda a empresa, e o cliente é atendido por profissionais treinados e capacitados de forma coerente com a estratégia do negócio”.

Com a criação das áreas de *Marketing de relacionamento* e de *Marketing externo*, a empresa realmente pratica o “cliente em primeiro lugar” como um princípio, conforme depoimento do Gerente Executivo. A mudança descrita acima caracteriza a aprendizagem de “circuito duplo” de Argyris e Schön (1978). Os gestores questionaram o atendimento que o cliente vinha recebendo até então e implementaram novos conhecimentos (novas áreas e *softwares* de apoio). Esses novos conhecimentos geraram uma mudança de comportamento das pessoas com relação ao cliente, condição para que ocorra a aprendizagem conforme Argyris e Schön (1978).

Essa descrição demonstra um questionamento do “modelo mental” e conforme Argyris e Schön (1978) a teoria esposada (aquilo que dizem) até o ano de 2000 foi o cliente em primeiro lugar. No entanto, as pessoas se comportavam de acordo com suas teorias em uso

(seus modelos mentais). O discurso era diferente do que a prática utilizada para definir a gestão do negócio. O Gerente Executivo informa que, até o ano de 2000, os processos mais críticos envolviam as áreas administrativa e financeira e a operacionalização dos grupos e cotas. Esse era o modelo mental dominante.

A “Solução de problemas de maneira sistemática” (Garvin, 2001) é identificada na utilização das ferramentas da qualidade citadas acima e no uso de indicadores para todos os processos, acompanhados sistematicamente. Os exemplos a seguir são citados pelo Assessor Administrativo e Financeiro, como melhorias decorrentes dessas atividades: implantação de um padrão no atendimento telefônico, mudança no envio de correspondência, resultando em agilidade e economia e alteração no processo de inspeção dos bloquetes de cobrança.

Os planos de ação são utilizados para solucionar os desvios identificados entre o previsto e o realizado no orçamento matricial e entre a meta e o realizado nos indicadores setoriais. O Analista Contábil e Financeiro afirma que “já é normal a elaboração de planos de ação, envolvendo os responsáveis na solução dos problemas”. Essa afirmação caracteriza uma maneira já sistematizada para a solução de problemas.

O caminho do “Aprendizado com as próprias experiências” (Garvin, 2001) é demonstrado na entrevista com o Gerente Executivo: “Até o ano 2000 a gestão do negócio não era conduzida de acordo com o princípio *cliente em primeiro lugar*. Avaliamos as atividades desenvolvidas e concluímos pela criação de uma área específica para o atendimento ao cliente, com toda a estrutura necessária”. A conclusão de que a estrutura adotada anteriormente não privilegiava o cliente e a discussão desse assunto em reuniões mostram que a empresa reconhece o fracasso e identifica os problemas existentes no modelo anterior. O Gerente Executivo afirma que “este novo modelo demonstra o que é realmente ter o cliente em primeiro lugar, sendo uma base para todas as ações do futuro”. Esse depoimento confirma as “lições aprendidas” pela empresa para o seu futuro.

8.7 CRITÉRIO: RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

As informações servem de referência para confirmar ou suportar as análises e conclusões. Os dados são apresentados de forma resumida, em forma de percentuais, selecionando, em cada item, somente os resultados mais relevantes, preservando os interesses da organização.

8.7.1 Resultados Relativos aos Clientes e Mercado

Os resultados relativos aos clientes e mercado apresentam resultados positivos. Ressalta-se que a pesquisa de satisfação de clientes evoluiu de 84% de clientes satisfeitos em 1997 para 96,8% em 2001. Com relação à participação no mercado, a empresa é a quarta colocada no “Ranking das 10 Maiores Administradoras de Consórcio do Brasil”.

8.7.2 Resultados Financeiros

As despesas administrativas comparadas à receita líquida estão reduzindo de 58% no ano de 1998 para 52% no ano de 2001. A rentabilidade sobre o faturamento evidencia tendência de crescimento e acima do referencial comparativo, de 9% em 1999 para 18% no ano de 2001.

8.7.3 Resultados Relativos às Pessoas

Os valores recebidos pelos funcionários referente à participação dos funcionários nos resultados da *Empresa Amiga*, evoluíram de R\$ 1.208,00 em 1997 para R\$ 2.749,00 no ano de 2001.

A pesquisa de satisfação de funcionários apresentou uma redução na satisfação dos funcionários de 80,10% de funcionários satisfeitos em 1999, para 76,80% em 2001, porém esse índice ainda está acima da média de mercado que é 74,8% de satisfação.

O resultado da pesquisa de *feedback* interno demonstra o conceito que os clientes internos têm do seu fornecedor interno. A média dos fatores avaliados é de 4,09 pontos. A escala de pontuação é de 1 a 5, sendo 5 a nota máxima.

8.7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros

Todos os fornecedores estão classificados conforme critério de avaliação nos conceitos *excelente*, *ótimo* e *bom*. Nenhum deles obteve a classificação inferior: não-aceitável e melhoria solicitada.

8.7.5 Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais

O resultado de clientes ativos evidencia um crescimento superior a 91% no período entre 1999 e 2001, enquanto que o *benchmarking* da empresa cresceu 5% no mesmo período.

O percentual de cancelamentos sobre o total de contas vendidas demonstra que a maioria dos segmentos demonstrou melhoria no desempenho, ou seja, redução.

9 ESTUDO DE CASO MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS

A Master Sistemas Automotivos Ltda., situada na rua Atílio Andreazza, 3520, Bairro Interlagos, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, foi fundada em 24 de abril de 1986, como uma *joint venture* entre duas organizações líderes do ramo de implementos rodoviários e automotivos: a Randon S/A (51%) de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil e ArvinMeritor (49%), antiga Rockwell, situada em Troy, Michigan, Estados Unidos da América.

A linha de produtos de freios automotivos para a linha de transporte comercial, compreende freios a ar tipo “S” Came, freios modelo “Z” Came (SAC), freio a disco e seus componentes, produzidos a partir de projetos fornecidos pela corporação ou pelo próprio cliente. Acompanha o desenvolvimento da indústria automotiva, no ramo de caminhões, ônibus, microônibus e implementos rodoviários.

A Master é líder no mercado brasileiro, exportando componentes e conjuntos de freio para outros países, ocupando uma área de 20.000 m², com 8.500 m² de área construída, envolvendo um investimento inicial de US 7.500.000,00. Possui capacidade instalada de produção anual de 360 mil conjuntos de freio e de 2 milhões de conjuntos de patins. A Master vem crescendo, e a receita líquida anual, tem uma previsão de R\$ 95.149.000,00 para o ano de 2002.

Conforme o relatório do PGQP 2002, “toda a cultura da organização tem como base a força de trabalho da Master, composta por 337 funcionários, 5 estagiários, 3 aprendizes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e 3 prestadores de serviço terceirizado.

A empresa já iniciou suas atividades aplicando, na essência, as ferramentas da qualidade: conceitos de célula de manufatura, kamban, CEP, FMEA, dentre outras.

A seguir são apresentados os certificados e prêmios recebidos desde 1992.

ANO	EVENTOS/PRÁTICAS IMPLEMENTADAS
1992 e 1993	- Recebeu o Prêmio Autolatina de Qualidade
1996	- Certificação ISO9001 - Fornecedor nível QI na Ford
1997	- Fornecedor A qualificados na Volkswagen - Certificação na QS-9000
1998	- Recebeu o Prêmio Qualidade Volkswagen - Recebeu o Prêmio QI Ford - Recebeu o Prêmio Ouro no Mérito Qualidade Randon
1999	- Troféu Bronze no Prêmio Qualidade RS – PGQP - Auto Certificação pela Iveco Argentina S/A - Prêmio Ouro no Mérito Qualidade Randon - Certificação na ISO 14001
2000	- Conquista do Troféu Prata no Prêmio Qualidade RS – PGQP - Fornecedor A Excelente – Volvo do Brasil - Fornecedor Classe A da Randon S/A - Prêmio Ouro no Mérito Qualidade Randon
2001	- Conquista do Troféu Prata no Prêmio Qualidade RS – PGQP - Certificação pela ISO/TS 16949 - Fornecedor Classe A na Daimler Chrysler do Brasil

Figura 15 – Histórico de certificados e prêmios da qualidade da Master
Fonte: Master Sistemas Automotivos 2002

A caracterização da empresa juntamente com as entrevistas realizadas e o material consultado permitem a associação com os elementos de referência de ocorrência de AO para os critérios do PGQP, conforme metodologia proposta e autores apresentados no Capítulo 4 deste trabalho.

9.1 CRITÉRIO: LIDERANÇA E RESULTADOS LEVANTADOS

Desde a sua implantação, todos os funcionários da Master conhecem os objetivos dos sócios para o negócio. Esses objetivos são considerados e discutidos no planejamento estratégico e nas reuniões sistemáticas e servem de direcionador para as ações desenvolvidas. Todos os entrevistados mencionaram os objetivos e os referenciaram como sendo “um norte” para a tomada de decisão e para a ação.

Com a implantação do planejamento estratégico, desde 1996, a Master definiu o negócio, missão e princípios, motivados pela *holding* do grupo. Os diversos certificados obtidos motivaram a definição da política da qualidade e da política ambiental.

A Figura a seguir resume essas definições e as alterações ocorridas de 1999 até 2002.

ANO 1999
Negócio: “Soluções para segurança no transporte”.
Missão: “Servir a indústria de transporte rodoviário sul-americano e africano, industrializando e comercializando sistemas de frenagem de classe mundial de forma a atender às expectativas de seus clientes, acionistas, colaboradores e comunidade”.
Nossos Princípios: <i>“Cliente, em primeiro lugar.</i> Satisfazer o cliente é manter aberto o caminho para o futuro. <i>Lucro, meio de perpetuação.</i> Gerar lucro é fundamental para a sobrevivência, crescimento da empresa e satisfação do acionista. <i>Qualidade, compromisso de todos.</i> Fazer da qualidade em todas as atividades o nosso ponto forte. <i>Tecnologia criativa e inovadora.</i> Criar, absorver e fixar tecnologia adequada. <i>Homem, valorizado e respeitado.</i> Respeitar o homem como destinatário final de tudo o que realizamos. <i>Ética, questão de integridade e confiabilidade.</i> Manter tudo o que fazemos em base ética elevada e nos princípios do estado de direito. <i>Imagem, patrimônio a preservar.</i> Preservar a boa imagem é compromisso de todos, no trabalho e nas relações sociais. <i>Randon, somos todos nós.</i> Trabalhar em parceria com dedicação, iniciativa, criatividade, competência e espírito de organização única”.
Política da Qualidade : “- Atender ou exceder às expectativas dos nossos clientes, provendo serviços no prazo certo e a um preço justo. - Ter clientes e fornecedores como nossos parceiros. - Incentivar o trabalho participativo visando o comprometimento dos nossos funcionários. - Prevenir as falhas e obter melhorias contínuas dos processos, produtos e serviços”.
ANO 2000
Negócio: “Segurança no controle de movimentos”.
Missão: “Desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços para segurança no controle de movimentos de veículos, com tecnologia, qualidade e atendimento reconhecidos, respeitando o meio ambiente e agregando valor aos clientes, acionistas, funcionários e comunidade”.
Missão, princípios, política da qualidade e objetivos dos sócios: foram mantidos com a mesma redação.
Política Ambiental: “ <i>A Master Sistemas Automotivos assume o compromisso de respeito ao meio ambiente, seguindo os princípios que orientam suas ações, como seguem:</i> - Implantar e manter um Sistema de Gestão Ambiental que promova a conscientização e o envolvimento dos funcionários para que atuem de forma ambientalmente correta. - Promover a melhoria contínua no desempenho ambiental por meio do estabelecimento, avaliação e revisão dos objetivos e metas ambientais, de forma a prevenir, minimizar ou eliminar os impactos ambientais adversos significativos. - Atender à legislação e às normas ambientais aplicáveis à empresa”.
MUDANÇAS: no conceito de negócio e missão e acrescentada a política ambiental.
ANOS 2001 e 2002
Negócio, missão, princípios, política da qualidade, política ambiental e objetivos dos sócios: foram mantidos com a mesma redação.

Figura 16 – Negócio, missão, princípios e política da qualidade da Master de 1999 a 2002
Fonte: Relatórios do PGQP de 1999 a 2002

Os conceitos que fazem parte da filosofia e valores da empresa são revisados em reuniões de planejamento estratégico com a participação da diretoria da *holding*, gerência e supervisão da Master, em coerência com os objetivos fixados pela corporação: Randon e ArvinMeritor.

A alta direção desenvolve e dissemina a missão, princípios, políticas e objetivos dos sócios, elaborando estratégias e acompanhando os planos de ação, monitorando os resultados

e implantando ações corretivas de acordo com as necessidades. O Coordenador da Qualidade informa que “a liderança é exercida por meio da participação efetiva nas reuniões, eventos e palestras já sistematizadas e cumpridas conforme período estabelecido”.

O conteúdo da missão, princípios, políticas e objetivos dos sócios são divulgados para toda a empresa em material impresso (livro), murais e quadros, discutidos em reuniões citadas acima e o seu entendimento confirmado nas auditorias internas e nas efetuadas pelos órgãos certificadores e de clientes desde 1996.

9.1.1 Análise do Resultado

A ocorrência do processo de aprendizagem coletiva na Master é confirmada avaliando os certificados de qualidade e prêmios obtidos desde 1996, apresentados na figura 15. Sem a integração e o envolvimento da maioria das pessoas da organização não seria possível a conquista desses prêmios e certificados.

Swieringa e Wierdsma (1995), condicionam a ocorrência de processos de aprendizagem à mudança de ação de todos na busca do melhor resultado. Para conquistar esses certificados não basta que alguém faça o melhor trabalho, pois os requisitos e critérios exigidos pelas diferentes normas apresentam um grau de exigência elevado, abrangendo todos os processos da empresa. Conforme o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade “a frase de que a *Master somos todos nós* não representa apenas um *slogan*, mas o resultado de uma filosofia de trabalho e de compromisso com os objetivos da empresa”. A comprovação do envolvimento de todos é a manutenção dos certificados desde 1996 e a conquista de novos a cada ano.

De acordo com a classificação de Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem coletiva pode ser classificada em três ciclos. Na Master fica evidente que, em termos de aprendizado, existem momentos diferentes na definição dos conceitos que fazem parte das crenças, valores e filosofia da organização. O processo de definição desses conceitos passou por diferentes etapas, com mudanças umas mais simples e outras mais importantes que podem ser identificadas na Figura 16. A alteração na redação da missão referente ao ano 2000 pode ser considerada apenas com o objetivo de adequar a escrita, sem ter afetado o comportamento das pessoas, o que configura a aprendizagem coletiva em um ciclo (Swieringa e Wierdsma, 1995), pois foram mantidos os conhecimentos e as opiniões que fundamentam as regras.

As mudanças mais importantes podem ser identificadas primeiro na alteração do negócio; em segundo, na inclusão da política ambiental e, em terceiro, na busca de certificações sem a exigência dos clientes.

A primeira mudança resultou na discussão do negócio da empresa no ano de 2000, passando de “Soluções para segurança no transporte” para “Segurança no controle de movimentos”. A metodologia adotada para o questionamento levou a equipe a alterar o foco da empresa (vigente até 1999), voltado para o produto: fabricar freios proporcionando segurança no transporte. Conforme o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade, o processo envolveu questionamentos: “Qual é mesmo o nosso negócio? Qual o benefício percebido pelo nosso cliente?” A mudança na redação envolveu o questionamento de uma visão voltada para o produto, para o benefício que o cliente busca: ter a segurança no controle de movimentos. Essa mudança no negócio caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995), pois os *insights* que fundamentam as regras foram mudados, atingindo todas as pessoas da organização.

Em entrevista, o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade afirma que “a definição do negócio como sendo segurança no controle de movimentos, fez toda a empresa pensar sobre a responsabilidade pública e civil que esse conceito representa. Com isso, todos os funcionários passaram a se preocupar com toda a cadeia de valor que envolve o produto freios”. A regra anterior de proporcionar “segurança no transporte” foi questionada, o que resultou na alteração do entendimento coletivo para o benefício oferecido ao cliente de “segurança no controle de movimentos”. Essa mudança caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995), apresentando como resultado de aprendizagem o “repensando a organização”, modificando os conceitos, opiniões e percepções dos funcionários sobre o produto freios.

Como resultados que comprovam essa mudança, o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade mostrou alterações e melhorias efetuadas em procedimentos adotados pelos funcionários na fabricação e na redução dos índices de rejeição interna. “Depois dessa conscientização, os produtos com problemas de qualidade são segregados, e a equipe trabalha nas causas, o que contribuiu para a redução do índice de rejeição interna de 0,19% em 1999 para 0,14% em 2001 e do índice de retrabalho interno de 0,061% em 1999 para 0,018 em 2001”. Isso comprova uma mudança no conceito e na percepção do produto fabricado e na responsabilidade social que isso representa, ou seja, ciclo de aprendizagem duplo, conforme Swieringa e Wierdsma, 1995. O conceito que passou a ser discutido com os funcionários conforme o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade envolve a

consideração de que a própria família do funcionário pode estar utilizando um veículo com freio Master.

A segunda alteração é a inclusão da política ambiental no ano de 2000, decorrente da certificação da empresa na ISO 14001, abrangendo todas as áreas da organização. Com a política ambiental estabelecida em 2000, diversas mudanças ocorreram na empresa, conforme citado nos relatórios do PGQP. A estação de tratamento de efluentes trata de todo o efluente cloacal e industrial. O lodo gerado vai para os leitos de secagem e depois são armazenados em tambores para sua destinação final. O lixo produzido é segregado por categoria.

No relatório do PGQP 2002 consta a seguinte afirmação:

Nós da Master Sistemas Automotivos Ltda., acreditamos que podemos continuar vencendo nesse mercado global e competitivo, sem agredir o meio ambiente, tendo um crescimento sustentável. Fomos certificados na ISO 14001. Cremos que para nos perpetuarmos no nosso negócio, temos de reduzir desperdícios e otimizar os recursos naturais. Dessa forma estaremos contribuindo, promovendo e incentivando a consciência ambiental.

Essa afirmação demonstra um processo de mudança que também pode ser classificado como aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Os *insights* que fundamentam as regras, ou seja, o que a empresa entendia por meio ambiente e sua responsabilidade, foram mudando gradativamente. O processo de certificação envolveu a criação da estação de tratamento de efluentes com altos investimentos e compromisso de todos os funcionários no processo de coleta e segregação dos resíduos. Até esse momento a empresa não tinha a consciência de crescimento sustentável.

O “repensar a organização” que caracteriza a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995), está comprovado nos novos conceitos relatados na frase transcrita do relatório do PGQP 2000 e na manutenção do certificado de qualidade. Alguns exemplos de melhoria devido à implantação da ISO 1400, conforme relatório do PGQP 2002: distribuição de folhetos para os funcionários e comunidade para divulgar as boas práticas que resultaram em economia de energia elétrica e água na Master; jornal da empresa impresso em papel ecológico; água tratada, antes descartada em um lago próximo a empresa, hoje é reaproveitada na descarga sanitária e lavadores a gás; redução da geração de resíduos classe I em 35%.

A terceira consideração importante se refere à filosofia que direciona a liderança da organização para a busca dos certificados de qualidade. Ao ser perguntado sobre o que levou a Master a buscar os certificados e prêmios de qualidade o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade afirma que “dentro da filosofia de anteciparmos as necessidades dos clientes e não esperar a exigência do cliente, a Master foi buscando as premiações e

certificações. Quando as montadoras nos enviaram cartas solicitando e limitando datas para as certificações, nós da Master já enviávamos os certificados”. Para Swieringa e Wierdsma (1995), duas condições para não atingir a aprendizagem em dois ciclos (aprendizado em nível de *insights*) são: não fazer nada e esperar que a solução apareça de uma forma mágica. “A organização cai em apatia”. Com a afirmação acima é possível constatar que a Master se antecipa à exigência dos clientes e com isso ganha pontos nos sistemas de avaliação das montadoras, demonstrando a disposição em questionar os *insights* que fundamentam as regras, ou seja, aprendizagem em dois ciclos.

A Master pode ser classificada como uma organização que aprende. Garvin (2001), sugere que, nessas organizações, o aprendizado é proativo e intencional, criando constantemente novas formas de gerar resultados. As mudanças provocadas pelos certificados e prêmios alcançados nos últimos anos e a antecipação da necessidade dos clientes (principalmente as montadoras), demonstram na Master a disposição de todos para o aprendizado.

9.2 CRITÉRIO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS LEVANTADOS

O processo de planejamento estratégico da Master iniciou em 1995 com orientação da *holding*. O planejamento estratégico é revisado semestralmente pela gerência e supervisão, em reunião específica. As etapas envolvidas no processo de planejamento estratégico envolvem as etapas descritas a seguir:

- definição e questionamento: negócio, missão e princípios;
- reunião sobre cenários – definição dos principais indicadores econômicos;
- análise do ambiente – ameaças e oportunidades;
- análise interna – pontos fortes e fracos;
- definição dos objetivos;
- definição dos indicadores para mensurar os objetivos;
- definição das estratégias;
- planos de ação;
- projeções das áreas de vendas e *marketing*, administrativo-financeiras.

A elaboração do planejamento estratégico é baseada na projeção das áreas de vendas e *marketing*, administrativo-financeiras. As projeções são fundamentadas no histórico passado,

na pesquisa em entidades do segmento automotivo, pesquisa junto a clientes e análise econômica do País. A análise econômica (cenários) é elaborada com base em seminários com economistas de renome nacional, nas dependências da empresa.

A diretoria da *holding* faz uma apresentação da situação atual e quais as diretrizes que as organizações do grupo devem levar em consideração na elaboração do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é divulgado nas reuniões de resultado, nas reuniões gerais, com a participação de todos os funcionários.

No ano de 2001 a empresa convidou participantes externos das empresas do Grupo Randon além do grupo de gestão (gerente executivo, gerência e supervisão). Também foi implantado o orçamento matricial, envolvendo previsão de vendas, despesas por área, investimentos, projeção do Demonstrativo de Resultados, fluxo de caixa e balanço. Para cada centro de custo é estabelecida uma meta para as suas despesas. O orçamento previsto *versus* o realizado é acompanhado mensalmente, e os desvios, corrigidos por meio de planos de ação.

No ano de 2002, para facilitar o entendimento, divulgação e acompanhamento dos objetivos do planejamento estratégico, as partes interessadas foram abertas em “cinco pilares”: acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Conforme o Supervisor Administrativo e Financeiro “a divisão dos objetivos em pilares oferece vantagens, pois permite reconhecer os responsáveis por área e os papéis desempenhados pelas áreas. É possível identificar para quem se trabalha”.

A Master também participou, no ano de 2002, do comitê constituído pela *holding* para avaliar se a metodologia que as empresas do grupo estavam utilizando era a mais adequada. Esse processo está descrito de forma detalhada no item 6.2 do caso Randon Consórcio.

9.2.1 Análise dos Resultados

As mudanças que ocorreram no processo de planejamento estratégico da Master evidenciam duas alterações na metodologia: a divisão dos objetivos em “cinco pilares” e a elaboração do orçamento matricial. A divisão dos objetivos em cinco pilares caracteriza uma mudança de conduta, pois a empresa classificou os seus objetivos de acordo com os critérios de excelência do PNQ, redirecionando as estratégias para o foco dos acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Essa mudança de conduta pode ser classificada

como aprendizagem coletiva em um ciclo (Swieringa e Wierdsma, 1995), pois provocou mudanças nas regras existentes para estabelecimento dos objetivos da empresa.

A adoção do orçamento matricial como ferramenta para mensurar os resultados do planejado pela equipe *versus* o realizado, também pode ser classificado como uma mudança de conduta da gerência. Com essas alterações na metodologia não ocorreram mudanças na estratégia, valores ou estrutura da empresa o que levaria a aprendizagem coletiva a dois ciclos (questionamento dos *insights*). O orçamento matricial permitiu a mudança nas regras existentes conforme depoimento do Supervisor Administrativo e Financeiro “o orçamento matricial é uma ferramenta que envolveu as áreas na busca dos resultados da empresa e trouxe como benefícios: maior critério na elaboração das previsões, hoje 5% de erro; redução no Custo do Produto Vendido (CPV); maior conhecimento do todo; compromisso com o lucro estabelecido pelo acionista”.

As duas alterações citadas acima e a inclusão de convidados externos das empresas do Grupo Randon para participarem do processo de planejamento estratégico, podem ser denominadas de melhoria, o que caracteriza o ciclo de aprendizagem simples (Swieringa e Wierdsma, 1995).

As unidades do Grupo Randon estão implementando ações para corrigir os problemas identificados no uso do planejamento estratégico, resultado do trabalho do comitê formado pela *holding*. Conforme entrevistas, na Master o trabalho do comitê resultou na inclusão do conceito de visão na metodologia inicial adotada pela empresa.

Na definição do planejamento estratégico do ano 2002, os gestores iniciaram as discussões para chegar à visão, porém ainda não está adequado ao que a equipe espera dessa definição. Conforme o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade “para o ano de 2003 a visão deve ser definida e aprovada. Os passos para essa definição iniciam no mês de julho/02, conforme calendário que direciona o processo de planejamento estratégico”. Essa mudança poderá caracterizar o questionamento dos *insights* que predominam na equipe sobre a visão de longo prazo, mas ainda representa apenas uma melhoria na metodologia de planejamento estratégico, ou seja, a aprendizagem coletiva em um ciclo (Swieringa e Wierdsma, 1995).

A inclusão dos “cinco pilares” (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e comunidade), permitiu a identificação de “para quem se trabalha”, conforme o Supervisor Administrativo e Financeiro. Como esse processo iniciou no ano de 2002, ainda não é possível identificar mudanças nos níveis de regras, *insights* ou princípios, pois as estratégias estão em andamento.

Avaliando em conjunto com o Supervisor Administrativo e Financeiro as estratégias estabelecidas para o ano de 2002, é possível identificar o potencial de mudança na forma de pensar da equipe da Master, pois redireciona as estratégias focalizando os principais públicos da empresa, seguindo os critérios de excelência do PNQ. Esse processo representa um potencial de aprendizagem muito importante para a empresa.

Para o Supervisor Administrativo e Financeiro “os principais projetos da empresa estão no planejamento estratégico. Nos últimos dois anos tudo o que é estratégico está no PE”. O mesmo cita como exemplo a certificação na ISO/TS 16949 para atender ao cliente e a conquista do cliente Daimler Chrysler do Brasil, resultado do elenco das oportunidades do ambiente”. Porém o mesmo salienta que a empresa precisa avançar no processo do planejamento estratégico no que se refere a compromisso. “Falta ser uma ferramenta do dia-a-dia”.

A busca do aprendizado fica clara na participação da Master no comitê da *holding* para aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico e no depoimento do Supervisor Administrativo e Financeiro.

Dos cinco caminhos propostos por Garvin (2001) para que ocorra a AO é possível identificar no critério planejamento estratégico a busca do “aprendizado com as próprias experiências” e o “aprendizado com outros”. Ao formar um comitê de avaliação da metodologia de planejamento estratégico adotada pelo Grupo Randon, a empresa comprovou esses dois caminhos. O comitê foi mantido para que continue aperfeiçoando o processo de planejamento no longo prazo e uma das ferramentas utilizadas por esse comitê é o *benchmarking*.

9.3 CRITÉRIO: FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO E RESULTADOS LEVANTADOS

Os principais requisitos dos clientes são: o pronto atendimento, a oferta de preços adequados, o cumprimento dos prazos, segurança e garantia dos produtos e serviços. A Master é a líder de mercado de freios a ar, com 53,1% do mercado brasileiro. A empresa exporta em média 20% do faturamento para países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Chile, Argentina, México, Colômbia e África do Sul, com participação em 20% do faturamento. As peças de reposição representam 12% do faturamento.

A Master dispõe de informações estatísticas que, em conjunto com o levantamento da previsão de venda de veículos novos e tendências de mercado, permitem acompanhar mensalmente o potencial de mercado, adequando a capacidade de produção. A previsão de vendas envolve um horizonte de cinco anos. Essas informações orientam as previsões de curto, médio e longo prazos, sazonalidade, participação e movimentos da concorrência e de clientes.

A equipe comercial presta atendimento direto aos clientes e no pós-venda em toda a cadeia – do cliente ao usuário final. A empresa possui uma rede de distribuidores independentes e atua diretamente junto aos distribuidores e concessionárias de seus clientes, provendo peças, treinamento e assistência técnica a usuários finais. O *furgão-escola* tem o objetivo de levar conhecimento sobre montagem e desmontagem e manutenção dos freios e veículos, a instrutores técnicos, de manutenção e motoristas. Esta unidade de treinamento beneficia a clientes, concessionárias, distribuidores, frotistas e usuários finais. A empresa possui funcionários sediados em São Paulo para atender às montadoras.

A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes para medir a satisfação com a qualidade, medir o comprometimento e identificar oportunidades de melhoria.

Os clientes visitam a empresa constantemente, com as despesas custeadas pela Master. Os prêmios descritos na figura 15 certificam a satisfação dos clientes (Ford, Volkswagen, Autolatina).

A Master divulga seus produtos e imagem com a participação em feiras, propaganda em jornais (interno, regional e nacional), revistas especializadas, página na internet, manual de manutenção de toda a linha e material promocional, distribuído durante as diversas atividades que envolvem os clientes.

A Supervisora de Vendas e *Marketing* cita que “é uma característica da Master buscar antecipar as necessidades dos clientes. Temos diversos exemplos: o lançamento do Freio a Disco, o Freio S Caminho e o Freio Modelo HD.” Conforme consta do Relatório do PGQP (2002), as necessidades dos clientes são antecipadas com base em diversas ações desenvolvidas:

- em questão específica da pesquisa de satisfação de clientes;
- nas convenções periódicas com os distribuidores;
- nos diversos contatos com os clientes efetuados pela equipe comercial;
- na participação em feiras;
- nas informações dos sócios, ArvinMeritor e Randon;
- participação em associações e sindicatos.

As reclamações dos clientes são tratadas com o preenchimento do documento Relatório de Reclamações de Produto (RR). Conforme entrevista com o Analista da Qualidade, esse documento é encaminhado para a Engenharia da qualidade para ser resolvido em conjunto com os envolvidos na solução da reclamação. As reclamações são avaliadas sistematicamente para alimentar o sistema de engenharia e reavaliação do processo Análise de Modo e Efeitos de Falha Potencial (FMEA), podendo, também, antecipar o lançamento de produtos no mercado e desencadear a revisão dos produtos existentes. Outra ferramenta utilizada para a solução dos problemas é o Pedido de Alteração do Produto e Solicitação de Custo (PCCR). O PCCR envolve 30 passos e reúne grupos de todas as áreas da empresa.

9.3.1 Análise dos Resultados

Considerando a aprendizagem, existem várias mudanças identificadas desde a fundação da Master. A mais importante é a antecipação das necessidades dos clientes/mercado. As diversas ações desenvolvidas e os depoimentos da Supervisora de Vendas e *Marketing* e do Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade demonstram que a empresa é proativa na busca dessas necessidades. De acordo com o Coordenador da Qualidade “uma das formas de antecipar as necessidades dos clientes é o processo de solução das reclamações dos clientes”.

Avaliando o processo que envolve a solução das reclamações dos clientes descrito acima, é possível identificar que a empresa questiona as condições dominantes na engenharia e na produção do freio para atingir os resultados. Para Argyris e Schön (1978), o questionamento e a mudança das condições dominantes para atingir os resultados caracteriza a aprendizagem de “circuito duplo”. O processo de solução da reclamação envolve o uso de ferramentas (FMEA, PCCR), quando todas as pessoas que se relacionam com o assunto discutem o problema e novos conhecimentos são gerados, resultando em alterações no produto atual ou até no lançamento de novos produtos.

Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem só acontece quando novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam aplicáveis. No caso da Master depois do estudo da reclamação do cliente ocorrem mudanças desde as especificações de engenharia até alterações complexas no processo produtivo. O Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade afirma que “antes a garantia representava uma forma de solucionar o problema para o cliente, ou seja, analisou, deu garantia e a reclamação era

considerada encerrada satisfatoriamente”. O mesmo continua: “Hoje a análise da garantia representa um potencial de evolução do produto, uma alteração para a engenharia e até uma oportunidade de lançamento de um produto novo”.

A aprendizagem de “circuito duplo” possibilita detectar erros nas próprias normas ou problemas com os próprios alvos (Argyris; Schön, 1978). O lançamento de um produto novo a partir da análise de uma reclamação do cliente permite caracterizar que a Master: detecta o erro, corrige a falha e estabelece novos alvos com o produto novo. Esse processo pode ser classificado como sendo de aprendizagem de “circuito duplo”. Um exemplo citado pelo Analista do Sistema da Qualidade foi “o desenvolvimento de um produto que aumente a durabilidade das lonas de freios, ou seja, o Freio Modelo HD”.

Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de “circuito duplo” viabiliza sistemas adaptáveis e flexíveis. A declaração do Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade de que “para nós o cliente é um eterno testador do produto” confirma o foco no cliente e que o sistema da empresa é flexível e permite adaptações rápidas no produto.

Outros fatos que podem ser analisados no critério “Foco no Cliente e no Mercado”, caracterizam a aprendizagem de “circuito simples” (Argyris; Schön, 1978). Dentre outros, pode ser citado como exemplo: a mudança na logomarca – para facilitar a comunicação com o cliente e o lançamento de uma página na internet – visando à melhor fixação e modernização da imagem permitindo que a imagem dos produtos esteja disponível para consulta do cliente. Nessas duas ações, as normas não foram questionadas ou alteradas, permanecendo as regras básicas de comunicação com o cliente, apenas efetuando melhorias, sem questionar o direcionamento da comunicação, caracterizando a aprendizagem de “circuito simples” (Argyris; Schön, 1978).

Outras melhorias também podem ser classificadas como um processo de aprendizagem de “circuito simples”:

- *pesquisa de satisfação*: foi aperfeiçoada, conforme a Supervisora de Vendas e *Marketing*: “No início a pesquisa era complexa, faltando informações importantes para a empresa. Com a contratação de empresa especializada, hoje, a pesquisa é por área (compras, engenharia, comercial) e segmentada por tipo de cliente, permitindo focar as ações nos resultados insatisfatórios”;
- *sistema de entrada de projeto (PCCR)*: foi desenvolvido em sistema informatizado, agilizando o processo de desenvolvimento do produto, eliminando o excesso de papel, conforme entrevista com o Analista de Engenharia da Qualidade;

- *reclamações dos clientes*: a análise da garantia dos produtos passa a ser feita pela Engenharia da Qualidade, anteriormente realizada pelo Setor de Pós-Venda;
- *a criação da unidade de treinamento* (furgão-escola);
- *o lançamento do jornal*, dentre outras.

As melhorias citadas no parágrafo anterior demonstram que a empresa aprende continuamente na busca da qualidade, porém não segue além do aprendizado adaptativo (Senge, 1990), de circuito simples (Argyris; Schön, 1978), porque o que se analisa e questiona são somente os meios e não os fins. Ao implantar as melhorias, a Master está buscando os melhores meios para atingir o objetivo, ou seja, aprendizagem de “circuito simples”. Nesse caso, a empresa está mantendo o rumo fixo de ter o foco no cliente, obedecendo ao princípio de “cliente satisfeito”, apenas aperfeiçoando continuamente as ações para essa finalidade.

Dos cinco caminhos propostos por Garvin (2001) para a AO, um deles pode ser identificado na solução das reclamações dos clientes da Master. A “solução de problemas de maneira sistemática” é evidenciada no uso das ferramentas da qualidade citadas para resolver a reclamação do cliente, com uso de estatística e métodos para a tomada de decisão.

O depoimento do Gerente de Vendas e *Marketing* confirma que a Master apresenta, nesse critério, uma evolução constante, aprendendo para atender ao mercado. “Na minha opinião não há uma mudança mais relevante na atuação da empresa focalizando o mercado e o cliente. Há uma evolução constante nas práticas de gestão comercial e *marketing*. A Master tem conseguido atingir seus objetivos e atender às necessidades dos clientes através de estratégias bem definidas para cada mercado”. A evolução citada pelo gerente e o estudo desse critério permitem identificar um processo de AO, comprovado pelo crescimento da participação de mercado da empresa passando de 41,7% em 1999 para 53,1% em 2001.

Somente foi possível caracterizar a aprendizagem de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978), nas questões que envolvem o processo de reclamação dos clientes e que geraram o desenvolvimento de novos produtos, antecipando a necessidade dos mesmos. É evidente que nem todas as soluções de reclamações apresentaram esse resultado e não se pode afirmar que o processo de solução de reclamações sempre gere o aprendizado de “circuito duplo”, pois apesar da redução do número de reclamações de 468 no ano de 1997 para 155 em 2001, a empresa não eliminou totalmente as mesmas.

É possível afirmar que o processo está sendo aperfeiçoado e necessitaria de um estudo mais detalhado para afirmar em que casos o mesmo gera aprendizado de “circuito duplo” ou de “circuito simples” (Argyris; Schön, 1978).

9.4 CRITÉRIO: INFORMAÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS LEVANTADOS

A Master possui todas as suas atividades informatizadas, utilizando um Sistema Integrado de Controle de Produção e Gerenciamento Administrativo – Sistema Corporativo Triton, versão 3.0 em banco de dados Oracle, utilizando a filosofia MRP II. Conforme o Gerente de Manufatura e Materiais, “permitindo uma boa interface entre as informações, processos e metas da organização”.

A empresa disponibiliza a internet e intranet para todos os funcionários, além de *softwares* de uso específico como: Microsoft Office, CEP, Indicadores da Qualidade, documentação da qualidade específica para a engenharia, dentre outros. A comunicação com os clientes é efetuada via *EDI*, por internet. As máquinas e equipamentos da produção são automatizados visando melhorar a produtividade e a segurança do operador (máquinas CNC, com sistema de rede).

Todos os produtos são identificados com etiquetas e código de barras, facilitando o sistema de acuracidade nas informações e rastreabilidade.

As informações de interesse dos funcionários são divulgadas em murais internos, localizados adequadamente. As informações são constantemente atualizadas pela equipe de *endomarketing*. Cada célula de trabalho possui murais padronizados com informações específicas de cada setor, relativas a pessoas, desempenho e sistema de qualidade.

As informações comparativas são coletadas com base em fontes externas para *benchmark*. Os resultados financeiros são comparados com os principais indicadores definidos no Seminário de Cenários.

As informações sobre a concorrência e clientes são obtidas na pesquisa de satisfação de clientes, no levantamento das necessidades dos clientes, dados das entidades de classe Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul (CIC), Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Associação do Aço do Rio Grande do Sul (AARS), dentre outras. Outras informações comparativas são obtidas das empresas do Grupo Randon – pessoas, qualidade, fornecedores, processos.

As metas da empresa são definidas no planejamento estratégico e orçamento matricial e os indicadores de desempenho são acompanhados sistematicamente nas reuniões.

As reuniões previstas no calendário anual são apresentadas na Figura 17, relacionando o período, os participantes e o objetivo central.

PERÍODO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Semanal	Gerentes	Reunião de gerência: tratar dos assuntos gerenciais da organização, compartilhando informações gerais das áreas.
Mensal	gerência e funcionários (todos)	Reunião geral: realizada desde a fundação da Master. São tratados assuntos do Controle Interno de Prevenção de Acidentes (CIPA), Programa de Participação nos Resultados (PPR), volume de vendas, faturamento, resultado de auditorias, visitas efetuadas, etc. Nessa reunião os assuntos são discutidos e divulgadas as definições das demais reuniões citadas aqui. Para viabilizar a continuidade dessas reuniões, com o aumento do número de funcionários, a empresa dividiu a sua realização em três horários, durante o expediente.
	gerentes e supervisores	Analisar os resultados gerenciais.
	gerentes e diretoria da holding e convidados	Avaliar os principais itens do planejamento estratégico e avaliação do desempenho da área comercial, engenharia, qualidade, manufatura, materiais, financeiro, investimentos, fluxo de caixa e indicadores globais da organização.
Trimestral	gerentes e supervisores	Comitê diretivo de gestão: avaliar os resultados das auditorias, andamento do sistema da qualidade conforme normas ISO, indicadores da qualidade, melhorias efetuadas, ações preventivas, dentre outros.
Semestral	gerentes, sócios da Randon e ArvinMeritor	Reunião do conselho: avaliar o relatório geral de atividades conforme descrito na reunião da holding. São definidos os rumos da organização e possíveis ações para correção dos rumos.

Figura 17 – Reuniões sistemáticas da Master

Fonte: Relatórios do PGQP Master de 1999 até 2002

9.4.1 Análise dos Resultados

As práticas descritas no item “Informação e Análise” permitem avaliar a possibilidade de aprendizado na organização com base nas cinco disciplinas de Senge (1990). Nesse item, a terceira disciplina “construção de uma visão compartilhada” (Senge, 1990) é evidenciada no estímulo para o engajamento do grupo em relação ao futuro, por meio das diversas reuniões formais.

Os entrevistados que estão na Master desde a sua fundação em 1986, confirmam que a empresa realiza uma reunião geral, mensalmente, envolvendo todos os funcionários. Conforme a Supervisora de Vendas e *Marketing* “a Master sempre teve como base da sua administração a divulgação das informações em todos os níveis, utilizando um processo de gestão bastante avançado para a década de 1980”. Na reunião geral são apresentados os objetivos globais, transmitidos os resultados de faturamento, mercado, rentabilidade, desempenho das áreas da empresa e discutidos os resultados do Programa de Participação nos Resultados (PPR).

A reunião geral permite a comunicação e a discussão das decisões tomadas nas demais reuniões citadas acima (planejamento estratégico, gerencial, *holding*). Para Senge (1990) a organização não aprende sem uma visão compartilhada, sem um impulso na busca de uma meta que as pessoas realmente desejam realizar. O Analista de Recursos Humanos afirma que “na reunião geral, as informações estratégicas e decisões do grupo gestor chegam a todos os níveis da organização. Esta é a principal fonte de informação para os funcionários, sendo aberta para perguntas e sugestões com relação aos objetivos traçados e decisões tomadas”.

Na Master, a reunião geral representa o impulso na busca de metas citadas por Senge (1990). Nessa reunião, todos os funcionários são direcionados para atingir os objetivos e a filosofia da empresa.

A filosofia da empresa composta pela missão, princípios, e políticas da qualidade e ambiental é divulgada e discutida nas reuniões gerais e seu entendimento auditado pelos órgãos certificadores. Como a empresa possui certificados de qualidade (ISO 9001, ISO 14001, TS 16949), tem-se a comprovação do entendimento da filosofia em todos os níveis.

O envolvimento e interesse de todos na busca dos objetivos pôde ser comprovado durante as entrevistas. Na semana que antecedeu o resultado do Prêmio Qualidade RS 2002, o Analista da Engenharia da Qualidade respondeu inúmeras vezes à pergunta: “Quando sai o resultado?” A pergunta foi feita por vigilantes, auxiliares de produção e funcionários administrativos. Essa demonstração de interesse comprova que o objetivo de buscar o troféu ouro no PGQP é percebido pelas pessoas como verdadeiro e concreto. Para Senge (1990), o entusiasmo na busca dos objetivos da empresa demonstra a mudança no relacionamento das pessoas quando existe a visão compartilhada.

O PPR conduz as pessoas a buscarem as metas dos indicadores, que contribuem para os objetivos globais. Conforme Senge (1990), a visão compartilhada é construída pelo estímulo do grupo em relação aos objetivos e com o compromisso de todos em torno dos objetivos comuns. Na Master a luta para atingir os objetivos fica clara nas reuniões mensais. Conforme o Analista de Recursos Humanos, os encontros permitem a definição de ações de cada célula, e a comunicação entre as pessoas é encorajada. O estímulo do grupo em relação aos objetivos é confirmado pelo Gerente de Engenharia do Produto e Qualidade, quando se refere à reunião geral “É um instrumento para a divulgação e compartilhamento dos objetivos da organização a todos os funcionários. Desde 1986, essas reuniões são realizadas por uma vontade da gestão da época e a sua continuidade ao longo dos anos jamais foi questionada”.

Por meio da reunião geral os interesses da organização passam a ser compartilhados pelos integrantes da organização, por vontade própria e não por obrigação, condição para

criação da visão compartilhada (Senge, 1990). O Gerente de Engenharia do Produto e Qualidade se refere ao PPR como importante para esse objetivo: “Os resultados são apresentados a todos mensalmente. Por meio do desempenho da fábrica todos fazem jus ao PPR que é o maior elemento motivador”.

Para Senge (1990), uma visão compartilhada estimula o arriscar e a experimentação. Na Master, os funcionários tomam a iniciativa na busca dos resultados, utilizando as ferramentas da qualidade (Kaizen, Metodologia 8 D, APQP, dentre outras). Dessa forma a empresa incentiva o envolvimento na solução de problemas e a experimentação. Outra habilidade desenvolvida é a capacidade de realizar trabalho em equipe, outra condição sugerida por Senge (1990), para construir a visão compartilhada. Como exemplo de resultado a Célula de Câmaras apresentou um aumento efetivo de produtividade de 4,51% após as alterações realizadas no Kaizen da célula (Relatório PGQP, 2002).

Como ferramenta para a construção da visão compartilhada a empresa disponibiliza os diversos *softwares* descritos acima, que permitem a operacionalização do negócio e facilitam a tomada de decisão. O *software* é aperfeiçoado pela equipe. Conforme o Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade “um grupo de pessoas da empresa foi encarregado de avaliar o sistema Triton e chegou à conclusão de que o mesmo satisfaz as necessidades da organização, com a implementação de algumas atualizações”. Outros exemplos também comprovam a participação dos funcionários na melhoria do *software*. O sistema de informação da situação de entrega para clientes (*EDI*) era efetuado no dia seguinte, hoje imediatamente após os embarques. Novos sistemas permitiram a visualização da situação de manutenção das máquinas e equipamentos, o controle de calibração de máquinas. Dessa forma, é possível identificar que a empresa oportuniza novas formas de agir e pensar, condição para que ocorra a visão compartilhada (Senge, 1990).

Conforme Senge (1990), a conexão de todos com a visão da organização, caracteriza a existência da visão compartilhada. Na Master o principal meio para construir essa visão é a reunião mensal que permite transmitir as informações e analisar a situação da empresa. Ficou evidente nas entrevistas e comprovado pelos resultados da empresa (prêmios, certificados, crescimento, rentabilidade) que os objetivos são da “nossa empresa”. Confirmado pela frase/*slogam* da empresa “A Master somos todos nós”.

O estímulo ao domínio pessoal e aprendizagem em equipe proposta por Senge (1990) como importante para a criação da visão compartilhada é detalhado no critério seis do PGQP: “Gestão de Pessoas”, onde são descritos os aspectos que contribuem para a primeira disciplina “domínio pessoal”.

9.5 CRITÉRIO: GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS LEVANTADOS

As atribuições e requisitos de cada cargo estão descritos no Sistema de Valorização Profissional (SVP), envolvendo a descrição dos cargos e a definição da estrutura de cargos organizados em grupos e hierarquizados segundo à complexidade e à responsabilidade do cargo. Os cargos foram descritos envolvendo: missão, atividades, (propósitos e resultados esperados da tarefa), autonomia, meios de avaliação e controle, requisitos básicos, experiência no cargo, escolaridade desejável, conhecimentos e habilidades necessárias e conhecimentos e habilidades desejáveis. A autoridade para a administração dos cargos de gerência é da Randon Participações e para a administração dos cargos de supervisor e operacionais é da gerência da Master.

A tabela salarial é formada por grupos e faixas, e o desempenho dos funcionários é avaliado nas reuniões bimensais do Comitê de Salários e pela gerência da Master que decide sobre as promoções (mérito e enquadramento). A empresa dispõe de um serviço de pesquisa salarial para manter os salários nos valores de mercado e a equidade dos cargos.

O PPR tem por objetivo o reconhecimento financeiro aos funcionários que atingem as metas estabelecidas. Os indicadores envolvem eficiência, custos fixos, rejeições internas, retrabalho e credibilidade na entrega. As metas são fixadas pelo Comitê de Avaliação do PPR e acompanhadas na reunião geral.

O programa “Aqui Você Pode Crescer” permite aos funcionários promoções internas, participando da seleção para as vagas existentes. No ano de 2001 foram recolocados 51 funcionários.

O programa de Melhorias Voluntárias visa incentivar os funcionários a contribuírem com idéias de melhoria que são analisadas pelo Setor de Métodos e Processos. O resultado é comunicado aos funcionários na reunião geral e exposto no mural da célula.

O Supervisor de Sistemas e Engenharia da Qualidade informa que as novas tecnologias da qualidade foram absorvidas pelos funcionários da Master em treinamentos realizados em empresas da ArvinMeritor. No retorno de treinamento ocorrido nos Estados Unidos, esses funcionários foram responsáveis pela implantação da ferramenta 6 Sigma, projeto baseado em estatísticas com o objetivo de reduzir as variações nos processos e prevenir as falhas. Outro grupo buscou treinamento em FMEA (método para identificar falhas potenciais e seus efeitos) e Kaizen (semana de estudos para melhorias no processo, com metodologia específica).

O Programa de Desenvolvimento dos funcionários da empresa possui orçamento previsto de 0,30% da receita líquida. Conforme o Analista de Recursos Humanos, “o funcionário participa com a chefia na definição das necessidades de treinamento. Além dessas necessidades existe o programa formal de educação e treinamento, resultado das necessidades do cargo e de capacitação para atender às estratégias da empresa”. Os funcionários são treinados por colegas nas *Instruções de Trabalho* de cada máquina e nas novas metodologias que envolvem a qualidade. Os novos funcionários participam de um programa de integração com duração de 16 horas.

A empresa participa com 100% nos programas Educação Supletiva e Ensino Médio, com 40% no Ensino Superior, Graduação, Especialização e Mestrado e 50% do valor pago para cursos de idiomas. O programa de desenvolvimento de gestores é subsidiado 100% pela Master. A empresa proporciona visitas técnicas e a participação em treinamentos realizados pelos clientes. Para os cursos de Pós-Graduação e Mestrado o “padrinho” do funcionário avalia o resultado e o funcionário deve implementar na organização o trabalho de conclusão.

Buscando a capacitação das pessoas a Master está implantando desde 2001 o Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE), com o principal objetivo: formar equipes autogerenciáveis.

Os benefícios envolvem: alimentação, transporte, cooperativa de crédito, fundo de pensão, medicina, saúde e segurança do trabalho, programa de ginástica laboral, sede campestre, Fundação Abramo Randon (plano de saúde) e convênios com entidades diversas. O programa “Viver de Bem com a Vida” tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho, com campanhas de prevenção ao uso de drogas e álcool.

A pesquisa de clima organizacional, enfocando os serviços e benefícios, busca identificar a satisfação dos funcionários em trabalhar na empresa.

9.5.1 Análise dos Resultados

O programa para o desenvolvimento de funcionários na Master propicia um ambiente que permite crescimento e aprendizado. O programa é resultado das necessidades levantadas pela chefia, das necessidades do cargo e das necessidades de capacitação para atender às estratégias da empresa. Para Senge (1990), as pessoas com alto nível de domínio pessoal expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente procuram. A Supervisora de Vendas e *Marketing* informou que “os funcionários da empresa são treinados

constantemente, em diversos países e nas empresas da ArvinMeritor”. O retorno para a empresa é comprovado na implantação das ferramentas 6 Sigma, FMEA e Kaizen, responsável pela melhoria dos processos e redução dos índices de rejeição. Os funcionários são beneficiados pelo desenvolvimento das suas capacidades e no aprendizado decorrente da aplicação dessas metodologias. O Analista de Recursos Humanos informa que “a Master é pioneira na implantação dessas ferramentas na região o que oportuniza um crescimento profissional para os funcionários”. Esse depoimento confirma o resultado para os funcionários que participaram ativamente das melhorias do processo da empresa. Um exemplo dessa participação e aprendizado é a realização de 26 semanas Kaizen de 1998 a 2001.

O Analista de Recursos Humanos afirma que “os funcionários treinados em FMEA e Kaizen foram os multiplicadores dessas ferramentas para os colegas, com resultados positivos no aumento da produtividade e melhoria dos produtos”. Conforme as entrevistas realizadas, os funcionários admitem que estão expandindo continuamente a sua capacidade de criar e de atingir os resultados estabelecidos.

A aprendizagem contínua é definida por Senge (1990) como indispensável para caracterizar pessoas com alto nível de domínio pessoal. Na Master a aprendizagem contínua é identificada também nos níveis de gerentes, supervisores e técnicos. O Analista de Recursos Humanos informa que todos os funcionários com cargo de chefia participaram ou estão participando do CENEX – básico e avançado. “Também participaram de um Programa de Desenvolvimento de Gestores criado em parceria com entidades de ensino e ministrado internamente. Está em desenvolvimento um programa de atualização para gestores”.

O Programa de desenvolvimento de gestores é responsável pela promoção de funcionários para cargos superiores, o que mostra o desafio da aprendizagem contínua, como condição para crescer profissionalmente. Um exemplo citado pelo Analista de Recursos Humanos é o Supervisor de Pós-Vendas que foi promovido a Gerente de Vendas e *Marketing*.

Para Senge (1990) o domínio pessoal implica aprofundar a visão pessoal, permitindo melhorar a disposição para o aprendizado. Avaliando o descrito acima, é possível identificar a preocupação da empresa em treinar e manter continuamente atualizados os gestores e as equipes técnicas. O Supervisor Administrativo e Financeiro afirma que “os resultados positivos que a empresa apresenta nos objetivos de rentabilidade, qualidade e participação no mercado, confirmam para a equipe estratégica que o desenvolvimento permanente das pessoas deve ser mantido como estratégia de negócio”. A mensuração da estratégia é efetuada por meio do indicador do planejamento estratégico: horas de treinamento dividido pelo número de

funcionários. Esse depoimento evidencia que o desenvolvimento das pessoas conduz a Master para o aprendizado e desencadeia mudanças na organização.

A estratégia de desenvolvimento leva os funcionários a aprofundarem a visão pessoal, aumentando a sua disposição para o aprendizado, pois estão constantemente sendo desafiados a aprender. O Analista de Recursos Humanos informa que o resultado desse trabalho é o indicador de treinamento que chegou a 68 horas por funcionário no ano 2001, na equipe de gestores chegou a 121 horas (o *benchmarking* é de 38 horas/ano).

O compromisso com os objetivos da empresa é confirmado na implantação do que aprenderam em atividades práticas e no treinamento dos colegas nas novas metodologias. O Analistas de Recursos Humanos informa que “os funcionários que participam de treinamento externo devem, no retorno, compartilhar os conhecimentos com os colegas, e a implementação na prática é avaliada 90 dias após o treinamento, pela chefia direta”. Esse procedimento confirma que a empresa estimula os funcionários a alcançarem as metas definidas, ou seja, o ambiente adequado para ocorrência da disciplina do domínio pessoal (Senge, 1990).

A visão pessoal, indispensável para a criação do domínio pessoal, conforme Senge (1990), é estimulada na Master em reunião geral mensal, permitindo a todos os funcionários saber dos objetivos da empresa, para que possam questionar e contribuir para as metas. Esse estímulo ao domínio pessoal é comprovado pela afirmação do Analista da Qualidade: “Os funcionários manifestam a opinião e participam na reunião geral como se a empresa fosse deles”.

Senge (1990), também coloca que, para o desenvolvimento da visão pessoal, é importante que sejam identificados os objetivos individuais e conectados aos da equipe e da organização. Na Master não existe uma sistemática que permita a cada indivíduo identificar seu papel ou que possibilite o questionamento da realidade atual individual, o que propiciaria o desenvolvimento do domínio pessoal (Senge, 1990). Conforme o Analista de Recursos Humanos “os funcionários contribuem para a busca das metas da empresa, mas ainda não definimos o papel individual e não temos uma metodologia aplicada para avaliar o papel de cada ou para medir o desempenho da célula da qual o mesmo participa”. O mesmo confirma que a empresa pretende implantar essa sistemática com a conclusão do treinamento de MDE e com o programa de gestão de competências.

Na reunião geral é avaliado o desempenho da empresa, com Plano de Ação para correção dos problemas globais. Não existe uma sistemática que permita ao funcionário ouvir a visão dos outros e o questionamento da realidade atual individual, o que favoreceria o

desenvolvimento do domínio pessoal (Senge, 1990). A avaliação de desempenho é efetuada somente pelos gerentes, com a finalidade de promoções e adequação no salário.

O envolvimento das equipes na reunião geral e no Programa de Participação nos Resultados caracteriza a “aprendizagem em equipe” (Senge, 1990), ou seja, o processo de alinhamento e desenvolvimento da equipe em criar os resultados que seus membros realmente desejam. Conforme o Analista de Recursos Humanos “a empresa não tem avaliação individual e nem dos resultados da célula, analisa apenas o desempenho global”. Portanto, a empresa incentiva e desenvolve todos os funcionários direcionando os mesmos para o desempenho global.

Os programas de Kaizen, FMEA e 6 Sigma permitem o desenvolvimento de grupos de pessoas com inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. Conforme Senge (1990), essa condição é importante para desenvolver o aprendizado em equipe. A evidência maior do uso dessa inteligência é o resultado das 26 semanas Kaizen realizadas. Um exemplo citado no Relatório do PGQP 2002 foi o alcance de 32 melhorias de produto e de processo somente no ano 2000.

A Master busca desenvolver ainda mais a “aprendizagem em equipe” (Senge, 1990), por meio do programa Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE). Esse treinamento tem como objetivo ensinar a todos os funcionários a aprender a lidar com as “rotinas defensivas” (Argyris, 1978), citadas por Senge (1990) como um empecilho ao aprendizado. Conforme o Analista de Recursos Humanos “com esse treinamento já se identificam mudanças no senso crítico dos funcionários e na discussão dos problemas existentes. Um exemplo é a cobrança pelo cumprimento do horário na linha de montagem, feita pelos próprios colegas”. A prática do *feedback* hoje não é sistematizada. Está em implantação o MDE, envolvendo o treinamento de todos os funcionários, em encontros fora da empresa, com o objetivo de demonstrar a importância e os benefícios do trabalho em equipe. Conforme o Gerente de Manufatura e Materiais “a empresa espera formar times de trabalho e o MDE contribui para esse objetivo”.

As dimensões críticas da aprendizagem em equipe propostas por Senge (1990) podem ser identificadas na Master, em metodologias implantadas para a melhoria da qualidade, citados acima: Kaizen e FMEA, entre outros.

Primeiro – pensar reflexivamente sobre os assuntos utilizando o potencial das mentes (Senge, 1990). A melhoria nos processos são discutidas nas semanas Kaizen. As melhorias nos projetos e produtos são desenvolvidas com a metodologia aplicada no FMEA.

Segundo – existe a necessidade de ação inovadora e coordenada (Senge, 1990). Alguns exemplos de melhorias decorrentes desses projetos: na célula das câmaras, o Kaizen

aplicado representou um ganho de produtividade de 4,51%; na célula Spider o ganho de produtividade alcançou mais de 40%. O Analista de Recursos Humanos informa que “esse ganho ocorreu com a mudança do paradigma anterior de trabalhar com um tipo de peça apenas em um conjunto de máquinas”. Outra melhoria citada pelo Analista de Qualidade é o FMEA para o desenvolvimento do Freio Modelo HD que aumentou a durabilidade da lona de freio.

Terceiro – existe o papel dos membros em outras equipes (Senge, 1990). As equipes de Engenharia de Processos, Engenharia da Qualidade e administrativas oferecem o suporte necessário para a realização da *Semana Kaizen*. Os passos do FMEA envolvem todas as pessoas relacionadas com o projeto ou com o produto: Engenharia de Processos, Engenharia da Qualidade, manutenção e produção.

No processo de aprendizagem da Master, no que se refere aos treinamentos, é possível identificar as etapas propostas por Kolb (1997): formação de conceitos abstratos e generalizados, teste das implicações dos conceitos em novas situações, experiência concreta, observações e reflexões. Algumas práticas do desenvolvimento e treinamento da Master confirmam as etapas propostas por Kolb (1997). Os relatos das entrevistas permitem afirmar que os funcionários aplicam na prática os conhecimentos adquiridos, em cursos de graduação, especialização e mestrado, no trabalho de conclusão. O Analista da Qualidade informa que “os funcionários recebem treinamento externo (6 Sigma, Kaizen) e, no retorno, treinam os colegas e acompanham a aplicação da metodologia conduzindo as adequações necessárias”. O Analista de Recursos Humanos informa que os auditores da ISO são treinados por entidades certificadoras e são responsáveis por formar multiplicadores dos critérios da ISO e por efetuar as auditorias internas. Também informa que as visitas técnicas a outras empresas são compartilhadas, no retorno, com grupos de colegas, divulgando as novidades e discutindo a implementação com os gestores, conforme relatado pelo Analista de Recursos Humanos.

Nesse critério é possível identificar dois caminhos propostos por Garvin (2001) para a ocorrência de Aprendizagem Organizacional: o primeiro é o “Aprendizado com Outros” quando a empresa busca nas empresas da ArvinMeritor o aprendizado para novas tecnologias e novos processos. As visitas técnicas realizadas e as novas tecnologias aprendidas são compartilhadas com os colegas e aplicadas na empresa, com os ajustes necessários. Os clientes também são fonte de pesquisa, conforme a Supervisora de Vendas e *Marketing* “os dez eventos programados anualmente são fonte de informações para entender a necessidade do cliente e para a evolução do produto”.

O segundo caminho é a “Transferência de Conhecimentos”, identificada na realização da reunião geral mensal onde todos os conhecimentos e objetivos são discutidos, no treinamento sobre as instruções de trabalho efetuado pelos próprios colegas e na metodologia descrita para compartilhar treinamentos em apresentações formais, com os resultados avaliados em 90 dias após o treinamento. O aprendizado com outros também é uma fonte de transferência de conhecimentos.

A primeira disciplina “domínio pessoal” e a quarta “aprendizado em equipe” são identificadas na Master. A satisfação do funcionário passou de 63,5% em 2000 para 70,7 em 2001, o que contribuiu para o comprometimento e a aceitação dos desafios propostos pela organização. O depoimento do Gerente de Vendas e *Marketing* confirma o compromisso das pessoas com a organização: “O alcance dos objetivos só está sendo possível porque temos uma equipe de pessoas comprometidas com a empresa e também com um princípio básico em nossa organização – cliente satisfeito”.

O aprendizado em equipe deve ser aprimorado com os treinamentos da equipe em MDE, pois tem o objetivo de facilitar o *feedback* e evitar as rotinas defensivas, empecilho à aprendizagem em equipe (Senge, 1990).

9.6 CRITÉRIO: GESTÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS LEVANTADOS

A empresa adota os requisitos das normas ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 e os quesitos da QS 9000, como método para redigir, implementar e manter um sistema de qualidade e ambiental, sendo a base para a documentação dos processos da organização. O Manual da Qualidade contém as políticas e as responsabilidades com relação ao sistema da qualidade. No segundo nível das normas documentadas estão os “Procedimentos Operacionais”, no terceiro, as “Instruções de Trabalho” e no quarto nível, os “Registros e Dados”.

As ferramentas que auxiliam a gestão dos processos relativos aos produtos são:

Grupos multifuncionais – responsáveis pelo desenvolvimento de produtos novos ou modificados;

Análise crítica de viabilidade – responsável pela confirmação da viabilidade de fabricação de produtos, antes de formalizar o contrato de fornecimento para os clientes;

FMEA – análise do modo e efeito de causa. Focaliza a melhoria do processo no sentido de prevenir a falha em vez de detectá-la;

APQP – metodologia aplicada pela engenharia para desenvolvimento e alterações no produto;

Kaizen – passos buscando o melhor resultado de um processo, com a duração de uma semana;

Máximo – metodologia aplicada pela Engenharia de Processos para gerenciar a manutenção preventiva e corretiva;

Orbe – metodologia aplicada pela Engenharia da Qualidade para atender aos processos de atendimento à legislação aplicável da ISO 14001;

PCCR – pedido de alteração de produto e solicitação de custo. São 31 passos para analisar os desenvolvimentos da engenharia, com reuniões semanais;

CEP – Controle Estatístico do Processo – utiliza histograma e estatística para avaliar o desempenho dos processos, comparando os resultados;

Seis Sigma – projetos que utilizam ferramentas estatísticas, visa reduzir as variações nos processos, prevenindo as falhas;

8 D – oito disciplinas, exigidas pelas montadoras, passos para a solução de problemas;

RR – Relatório de Reclamação. Preenchido por quem recebe a reclamação de um cliente;

SAC – Solicitação de Ação Corretiva;

Sugestões de melhoria – caixa de sugestões;

Plano de controle – planos de controle de produtos estabelecidos em conjunto com a engenharia da Master e pessoal da qualidade do cliente;

Indicadores de qualidade e produtividade – fazem parte do planejamento estratégico e monitoram os resultados com relação à meta estabelecida.

Comitê diretivo de gestão – realiza a análise crítica dos sistemas de gestão.

Auditorias periódicas – auditorias internas trimestrais e auditorias externas semestrais para verificar a eficiência dos sistemas da qualidade conforme os requisitos das normas.

Os processos de apoio são definidos como as áreas de vendas e *marketing*, compras, programação da produção, engenharia de processos, manutenção, financeiro, informática, recursos humanos e departamento jurídico. O Gerente de Manufatura e Materiais informa que “a estrutura organizacional da empresa obedece à divisão em setores, envolvendo a manufatura como processo principal e as demais áreas de apoio”. Como processos críticos foram citadas as células Eixo S Came e da Engrenagem do Compensador Manual, resultado de um estudo da capacidade das células.

Os fornecedores são controlados conforme procedimentos da ISO, por meio de auditorias e avaliação conforme requisitos estabelecidos no Manual para Fornecedores Master.

9.6.1 Análise dos Resultados

Em entrevista, o Gerente de Manufatura e Materiais informa que a estrutura hierárquica da Master é a convencional, com a empresa dividida em áreas, conforme mostra o organograma do Anexo D. “Desde a sua fundação, a empresa iniciou com o trabalho em célula. Essa forma de organização da manufatura foi inovadora na região”. Mesmo com essa inovação, o gerente informa que os conceitos de qualidade ainda não estavam consolidados. “Os problemas eram corrigidos sem que as pessoas fossem preparadas para não errar. Não tinha trabalho pedagógico e preventivo”.

A inclusão das tecnologias de Controle Estatístico do Processo (CEP) e das ferramentas da qualidade citadas acima, nos processos de manufatura da Master a partir de 1994, permite caracterizar a segunda disciplina, “modelo mental”, definida por Senge (1990) como sendo a reflexão, o esclarecimento contínuo e a melhoria da imagem que cada um tem do mundo. Conforme o Gerente de Manufatura e Materiais “com o treinamento das pessoas e o uso dessa ferramenta, a importância em manter o padrão desde a primeira peça passou a ser considerada. Iniciou o questionamento da efetividade das ferramentas, dos métodos utilizados do layout das células, trazendo como resultado a melhoria da qualidade, a redução nos estoque e o aumento da produtividade com a nova dinâmica”. Os funcionários da Master mudaram o modelo mental de “corrigir o erro” para atuar na causa/raiz do problema, não deixando que o mesmo ocorra. O “atuar na prevenção” citado pelo Gerente de Manufatura e Materiais, substituindo a “repreensão pelas falhas”, caracteriza o novo modelo mental.

Esse novo modelo mental caracteriza a aprendizagem de “circuito duplo” (Argyris e Schön, 1978). Com o uso das ferramentas da qualidade os questionamentos envolveram a mudança da política existente. Antes os chefes corrigiam o problema detectado e repreendiam o operador. Com esse procedimento a empresa não permite o aprendizado com o erro. Com a punição reduz a possibilidade de as pessoas aprenderem com os próprios erros. Esse fato demonstra a ocorrência da aprendizagem de “circuito simples”. Os novos conhecimentos trazidos pelo uso das ferramentas da qualidade evitam que os erros aconteçam por meio de um monitoramento contínuo dos resultados. A aprendizagem de “circuito duplo” é confirmada

quando o Gerente de Manufatura comenta que essa mudança passou a definir um novo padrão para os atos e decisões dos diversos níveis hierárquicos da empresa. Esse novo padrão para os atos e decisões demonstra que a Master questionou os *insights* existentes com relação a como os erros devem ser tratados. Senge (1990) coloca que a disciplina do domínio dos “modelos mentais” contribui para a criação de organizações que aprendem, ou seja, trazem à tona, testam e aperfeiçoam nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo. Nesse caso relatado, a empresa modificou a “imagem interna de funcionamento do mundo” no sentido de tratar os erros com punição e corrigir as falhas após a sua ocorrência, para encontrar a causa dos erros e prevenir as falhas com o monitoramento contínuo do processo por meio das ferramentas da qualidade.

A Master está passando por uma nova fase de questionamento dos *insights* com relação aos seus processos. O Gerente de Manufatura e Materiais diz que “a empresa precisa de um salto, pois está dormindo no berço esplêndido do sucesso. Quando o nível de qualidade superior é atingido, a melhoria de 1% já se torna difícil”. Para buscar esse “salto” a estrutura atual está sendo mantida, porém a empresa está adequando as áreas de manufatura e administrativa com o objetivo de formar times, com o enfoque de gestão por processos. A empresa está trazendo à tona, tentando e aperfeiçoando as imagens internas sobre o funcionamento do mundo, caracterizando a disciplina do domínio do “modelo mental” (Senge, 1990), que certamente contribuirá com a aprendizagem da Master.

A formação dos times na Manufatura já está em andamento, representando o processo de mudança da “visão interna sobre o funcionamento do mundo”. Um exemplo citado pelo Gerente de Manufatura e Materiais é “o time da linha do Patim do Freio, que já está atuando com autonomia em todo o processo. Foram agregados à célula os funcionários da manutenção (mecânico e eletricitista), engenharia e qualidade. Todos são responsáveis pelos indicadores e metas propostos para o time”. Na situação anterior, “imagem de mundo vigente até então”, o funcionário da manutenção pertencia ao Setor de Manutenção. No caso de haver um problema, o operador informava o supervisor da célula, que comunicava ao supervisor da manutenção que deveria autorizar os serviços do mecânico e/ou do eletricitista.

Hoje os próprios funcionários responsáveis pela operação decidem na primeira hora da manhã as metas e as prioridades para a célula. “Os times não possuem chefe, todos têm o poder para decidir na direção da meta estabelecida”. Outro exemplo é o desenvolvimento de fornecedores que estava a cargo da Engenharia da Qualidade e hoje está sob o controle do Setor de Suprimentos. O processo de mudança descrito caracteriza uma possibilidade de aprendizagem para a Master, conforme a disciplina de “modelo mental” (Senge, 1990).

A atividade de supervisor ficou sem sentido. Passou a ser direcionada para cumprir as ações traçadas no planejamento estratégico, deixando as equipes com autonomia para a operação. O MDE é uma das ferramentas para viabilizar a gestão por processos. A equipe ainda não está preparada.

Conforme o Gerente de Manufatura e Materiais “a organização já previa a gestão por processos, mas não era aplicado na prática. No mural do setor, sempre constou um painel com as fotografias dos funcionários da célula e dos demais funcionários da manutenção e qualidade que devem ser chamados quando necessário”. Esse depoimento demonstra conforme Argyris e Schön (1978), a teoria esposada (aquilo que dizem) até o ano de 2002, sobre o conceito de gestão por processos confirmado no arranjo celular. No entanto, as pessoas se comportavam de acordo com suas teorias em uso (seus modelos mentais). O discurso era diferente do que a prática utilizada para gerenciar os processos.

Um exemplo citado pelo gerente demonstra que as áreas de Vendas, Programação e Controle da Produção e Manufatura realizam reuniões semanais para discutir problemas de atraso nos pedidos (nas segundas, quartas e sextas das 11 horas até às 12 horas), comportando-se de acordo com suas teorias em uso (modelos mentais). No novo modelo de gestão por processos, a equipe estará sempre em contato, na mesma sala, eliminando as reuniões.

9.7 CRITÉRIO DO PGQP RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Os dados da Master são apresentados como referência e complemento ao relatório dos demais critérios, para confirmar ou suportar as análises e conclusões. Os dados são apresentados de forma resumida, em forma de percentuais, selecionando em cada item somente os resultados mais relevantes, preservando os interesses da empresa.

9.7.1 Resultados Relativos aos Clientes e Mercado

Os resultados relativos aos clientes e mercado apresentam resultados positivos, ressaltando-se a queda no número de reclamações de clientes de 468 para 155 em 2001. A satisfação dos clientes apresentou um crescimento de 73,5% no ano de 1996, para 76,7% em 2001. Com relação à participação no mercado, a empresa passou de 40,10% para 53,10% .

9.7.2 Resultados Financeiros

O lucro líquido sobre a receita líquida aumentou de 9,05% em 1998 para 10,04% em 2001, superior à meta estabelecida de 8,33%. O custo do produto vendido sobre o faturamento líquido caiu de 83% em 1995 para 78,77 em 2001.

9.7.3 Resultado Relativo às Pessoas

Os valores recebidos pelos funcionários referentes à participação nos resultados, evoluíram de R\$ 811,00 por funcionário/ano em 1996 para R\$ 2.150,52 no ano de 2001.

A pesquisa de satisfação de funcionários apresentou um aumento na sua satisfação de 65,42% em 1997, para 70,70% em 2001.

As horas de treinamento por funcionário por ano aumentaram de 29 horas para 68,30 horas/ano em 2001.

9.7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros

Os fornecedores são classificados pelo Índice de Desempenho Global de fornecedores passando de 63,57% em 1997 para 78,92% em média no ano de 2001 (quanto maior melhor).

9.7.5 Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais

O índice de rejeições internas de produtos reduziu de 0,26% em 1998 para 0,14% em 2001. O índice de retrabalho interno reduziu de 0,45% em 1998 para 0,018 em 2001.

A produtividade calculada pelo número de peças produzidas divididas pelas horas pagas, cresceu de 366 unidades em 1998 para 479 em 2001. O índice de eficiência do processo produtivo passou de 71,65% para 75,42%.

10 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS ESTUDOS DE CASO – RANDON CONSÓRCIO E MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS

Os processos de Aprendizagem Organizacional identificados nos dois estudos de caso, são apresentados nas Figuras a seguir. Para facilitar a comparação dos resultados, a Figura apresenta os autores propostos para a análise dos critérios do PGQP e os processos Identificados nas empresas.

As Figuras são apresentadas conforme a ordem referente ao critério do PGQP.

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
1. Liderança Ciclos de Aprendizagem Coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995)	Aprendizagem coletiva em um ciclo: - inclusão da equipe na definição dos valores e inclusão do conceito de visão; - entendimento e aplicação da missão, princípios e visão em todos os níveis.	Aprendizagem coletiva em um ciclo: - mudança na redação da missão em 2000.
	Aprendizagem coletiva em dois ciclos: - definição da visão em 2002, com horizonte para 2012.	Aprendizagem coletiva em dois ciclos: - mudança da definição do negócio com o foco no benefício dado ao cliente; - mudanças decorrentes da Política Ambiental; - certificações obtidas, antes da exigência dos clientes.

Figura 18 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério liderança

FONTE: Pesquisadora (2002).

No critério liderança, as duas empresas apresentaram “aprendizagem coletiva em um ciclo” (Swieringa e Wierdsma, 1995), na definição da missão, princípios e visão e no entendimento em todos os níveis das obrigações e permissões definidas nesses valores.

Na Randon Consórcio, a inclusão dos funcionários na definição da visão e o *benchmarking* realizado para buscar conceitos diferenciados de visão contribuíram para que a empresa questionasse a visão anterior, repensando o antigo modelo, caracterizando a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Na Master, os diversos certificados obtidos: QS 9000, ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, pressupõem um entendimento desses conceitos em todos os níveis. Todos esses certificados formaram um sistema da qualidade consistente que também contribuiu para a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995). A ISO 14000 permitiu o “repensar” a organização com relação aos conceitos, opiniões e percepções com relação ao meio ambiente.

A antecipação das necessidades dos clientes na conquista desses certificados também possibilitou o questionamento dos *insights* que fundamentam as regras e mostram que a empresa não esperou que as soluções aparecessem de forma mágica, caracterizando a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995).

Nas duas empresas identifica-se que o envolvimento das pessoas representou uma oportunidade de Aprendizagem Organizacional, tanto nos processos de definição dos conceitos como no entendimento e aplicação dos valores da organização: na Randon Consórcio o envolvimento das pessoas na definição da visão e, na Master, o envolvimento das pessoas nos processos desenvolvidos para a conquista dos certificados de qualidade.

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
2. Planejamento estratégico Ciclos de Aprendizagem Coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995)	Aprendizagem coletiva em um ciclo: - inclusão de representantes e parceiros de negócio para definição de cenários futuros; - elaboração do planejamento estratégico por segmento de produto e participação das equipes em todo o processo de planejamento.	Aprendizagem coletiva em um ciclo: - divisão dos objetivos em cinco pilares; - questionamento da metodologia e do entendimento do planejamento estratégico vigente desde 1993, com as empresas do grupo.
	Aprendizagem coletiva em dois ciclos: - definição da razão da existência dos times de trabalho; - questionamento da metodologia e do entendimento do planejamento estratégico vigente desde 1993, com as empresas do grupo.	Não foi identificada.

Figura 19 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério planejamento estratégico

FONTE: Pesquisadora (2002).

Na análise do critério planejamento estratégico, a Randon Consórcio apresenta um envolvimento maior dos públicos relevantes nas etapas do planejamento estratégico. Os clientes, representantes, parceiros de negócio, fornecedores, acionistas e funcionários participam ativamente da elaboração do planejamento estratégico. Fica evidente também que o processo de elaboração passou por diversas mudanças visando ao aperfeiçoamento da metodologia. A empresa chegou à aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995), mudando o conceito, as opiniões e as percepções dos funcionários ao definir a razão da existência dos times de trabalho. O questionamento da metodologia que levou a definir novas etapas para o processo de planejamento estratégico, partindo da visão para dez anos, também caracteriza o repensar a organização e a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995). A participação dos públicos relevantes e o aperfeiçoamento constante da metodologia levaram à Aprendizagem Organizacional.

Na Master não se identificou a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995). O processo de planejamento estratégico envolve os gestores, e a metodologia está sendo questionada e aperfeiçoada agora, no ano de 2002. Pode ser que essas mudanças possibilitem outro nível de aprendizagem.

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
3. Foco no cliente e no mercado Aprendizado de circuito simples e aprendizado de circuito duplo (Argyris; Schön, 1978).	Aprendizado de circuito simples: - inovações implementadas no processo de atendimento ao cliente; - uso de novas ferramentas de gestão de <i>marketing</i> .	Aprendizado de circuito simples: - mudança da logomarca; - alterações na pesquisa de satisfação; - inovações implementadas no processo de atendimento ao cliente. Ex: criação da Unidade de Treinamento.
	Aprendizado de circuito duplo: - mudança no direcionamento inicial de comercializar somente implementos rodoviários da Randon Implementos; - expansão do canal de distribuição por meio de franquias.	Aprendizado de circuito duplo: - antecipação das necessidades dos clientes por meio da metodologia de solução de reclamações.

Figura 20 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério foco no cliente e no mercado

FONTE: Pesquisadora (2002)

A avaliação do critério Foco no Cliente e no Mercado permite identificar o aprendizado de “circuito simples” (Argyris; Schön, 1978) nas duas empresas pesquisadas. Diversas ações relevantes foram desenvolvidas pelas empresas para melhorar o atendimento e focar o cliente e o mercado.

Na Randon Consórcio duas situações caracterizam o aprendizado de circuito duplo (Argyris; Schön, 1978), ou seja, a mudança da condição dominante para atingir os resultados. A primeira envolveu em 1993 o redirecionamento do negócio inicialmente voltado somente para a comercialização de implementos rodoviários, e a segunda, a distribuição dos serviços por meio de franquias.

Desde 1993 e principalmente nos anos de 2000 e 2001 a empresa implementou diversas inovações no atendimento ao cliente e na gestão de *marketing* estabelecendo o rumo adequado, buscando responder às reais necessidades da nova situação. Para manter o alvo estabelecido, a empresa implantou as franquias, facilitando o atendimento ao cliente e a busca das metas estabelecidas.

A Master apresenta aprendizado de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978), quando efetua inovações no produto a partir de uma reclamação do cliente. Nesse caso, a empresa vai além do que seria considerado normal: solucionar o problema.

As constantes inovações e as mudanças no atendimento ao cliente visando atingir o resultado levaram a Randon Consórcio ao aprendizado de “circuito duplo”.

No caso da Master a inovação está em antecipar as necessidades dos clientes a partir de problemas identificados no produto, mostrando um questionamento das políticas subjacentes e a mudança das condições dominantes para atingir os resultados (Argyris; Schön, 1978).

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
<p>4. Informação e análise</p> <p>Terceira disciplina: Visão compartilhada (Senge, 1990)</p>	<p>Visão compartilhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação de todos os funcionários nas reuniões sistemáticas para avaliação de objetivos e resultados; - metodologia aplicada no Programa de Participação nos Resultados – <i>Empresa Amiga</i>; - objetivos e estratégias da empresa operacionalizados pelos times. 	<p>Visão compartilhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação de todos os funcionários na reunião geral mensal, sistemática desde a fundação, para avaliação de objetivos e resultados; - metodologia aplicada no Programa de Participação nos Resultados; - entendimento da missão, princípios e política da qualidade em todos os níveis; - utilização das ferramentas da qualidade em todos os níveis.

Figura 21 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – informação e análise

FONTE: Pesquisadora (2002)

Avaliando o critério Informação e Análise, as duas empresas utilizam metodologias similares para criar a visão compartilhada (Senge, 1990). A reunião mensal, realizada

sistematicamente, com a participação de todos os funcionários e a metodologia aplicada para o Programa de Participação nos Resultados são comuns na Master e na Randon Consórcio.

O que difere é a operacionalização dos objetivos e estratégias da organização pelos times de trabalho na Randon Consórcio e a utilização das ferramentas da qualidade em todos os níveis na Master. Nesses casos, também existe uma metodologia aplicada que permite aos grupos conectarem a visão pessoal aos objetivos propostos pela organização. Os funcionários, envolvidos na elaboração do Plano de Ação para atingir os objetivos e na aplicação dos passos que envolvem as ferramentas da qualidade aplicadas na Master, visualizam o objetivo global e contribuem no grupo para o alcance desse objetivo.

Nas duas empresas existem metodologias consolidadas e aplicadas sistematicamente que facilitam a criação da visão compartilhada (Senge, 1990).

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
<p>5. Gestão de pessoas</p> <p>Primeira disciplina: Domínio Pessoal Quarta disciplina: Aprendizagem em Equipe (Senge, 1990). Ciclo de Kolb</p>	<p>Domínio pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implantação do “bonecograma” permitindo maior autonomia, compromisso e responsabilidade às pessoas; - programas de desenvolvimento da equipe, implantados desde 1995, com exercício de <i>feedback</i> e experiências vivenciais; - implantação do Sistema de Valorização por Competências. 	<p>Domínio pessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - programa de Desenvolvimento de Funcionários; - programas de desenvolvimento de gestores; - participação de todos na reunião geral, mensalmente.
	<p>Aprendizagem em equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implantação do Treinamento Experimental ao Ar livre (TEAL) e Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE); - organização da empresa em times de trabalho; - participação dos funcionários no planejamento estratégico, no “Conselho de Clientes”, envolvimento dos times na <i>Empresa Amiga</i>. 	<p>Aprendizagem em equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação de todos na reunião geral, mensalmente; - implantação do Modelo de Desenvolvimento de Equipes (MDE); - aplicação da semana Kaizen, 6 Sigma e FMEA.
	<p>Ciclo de Kolb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implantação do Treinamento Experimental ao Ar livre (TEAL); - implantação, na empresa, do trabalho de conclusão de cursos de especialização. 	<p>Ciclo de Kolb:</p> <ul style="list-style-type: none"> - treinamentos externos multiplicados na empresa com a implantação das ferramentas Kaizen e 6 Sigma; - visitas técnicas e implantação das boas práticas aprendidas; - implantação na empresa do trabalho de conclusão de cursos de especialização.

Figura 22 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério gestão de pessoas

FONTE: Pesquisadora (2002)

O critério gestão de pessoas permite identificar que a Aprendizagem Organizacional ocorre em diferentes ações implementadas pelos gestores. Na Master assim como na Randon Consórcio as pessoas são incentivadas a desenvolver o domínio pessoal nos programas de treinamento contínuo, com um número de horas/treinamento/funcionário/mês muito acima da média das empresas da cidade. Conforme pesquisa da Associação de Recursos Humanos da Serra Gaúcha a média é de 24 horas funcionário/mês. Na Randon Consórcio a média é de 144 horas e na Master é de 68 horas.

A Randon Consórcio destaca-se pelo maior número de programas desenvolvidos que contribuem para o domínio pessoal, conforme já explicado no critério gestão de pessoas: Implantação do “bonecograma”, Programa de Desenvolvimento da Equipe e Sistema de Valorização por Competências. Esses programas são aplicados na empresa de forma contínua, com metodologia específica, desde 1995.

Na Master, os programas de desenvolvimento não seguem uma metodologia específica, são efetuados com base nas necessidades do cargo, identificadas pela chefia e funcionários. O enfoque maior está no desenvolvimento dos gestores.

As reuniões gerais na Master contribuem para o domínio pessoal e para a aprendizagem em equipe (Senge, 1990). A aplicação das ferramentas da qualidade (6 Sigma, FMEA, Kaizen) também contribuem para a aprendizagem em equipe.

Assim como na disciplina “*domínio pessoal*”, na Randon Consórcio, as metodologias aplicadas para o desenvolvimento das pessoas desde 1995, contribuem de forma consistente para a aprendizagem em equipe (Senge, 1990). A implantação do TEAL, do MDE, a organização da empresa em times de trabalho e o programa *Empresa Amiga* formam a base para a aprendizagem em equipe, pois esses programas são implantados de forma contínua, permitindo a evolução das pessoas e da equipe. Esses programas envolvem todos os funcionários e visam ao desenvolvimento do relacionamento interpessoal e trabalham o comportamento da equipe.

O processo de aprendizagem denominado “ciclo de aprendizagem vivencial”, de Kolb, (1984) é identificado nas duas empresas. As duas empresas motivam os funcionários a compartilhar internamente os conhecimentos obtidos em cursos, em vistas técnicas ou na própria atividade. A metodologia adotada para este procedimento é documentada e divulgada para todos os funcionários.

A documentação do procedimento permite a cobrança e os resultados são mais efetivos.

CRITÉRIOS DO PGQP	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADOS	
AUTORES CONSIDERADOS	RANDON CONSÓRCIO	MASTER SISTEMAS AUTOMOTIVOS
6. Gestão de processos Segunda disciplina: Modelos Mentais (Senge, 1990) Aprendizado de circuito simples e aprendizado de circuito duplo Teoria em uso e teoria esposada (Argyris e Schön, 1978).	Modelos mentais: - mudança na operacionalização, direcionando o foco da empresa realmente para “o cliente em primeiro lugar”.	Modelos mentais: - mudança na manufatura, com a implantação do CEP para “atuar na prevenção das falhas”.
	Aprendizado de circuito duplo: - criação das áreas de <i>Marketing</i> de Relacionamento e de <i>Marketing</i> Externo.	Aprendizado de circuito duplo: - o atuar na prevenção dos erros com o uso das ferramentas da qualidade; - em andamento, gestão por processos.
	Teoria em uso e teoria esposada: - esposada – cliente em primeiro lugar; - em uso até então – processos considerados críticos: área administrativo-financeira e operacionalização dos grupos.	Teoria em uso e teoria esposada: - esposada – atuar na prevenção, descobrindo a causa raiz do problema; - em uso até então: corrigir o erro e repreender o responsável pela falha; - esposada: gestão por processos; - em uso: processos fragmentados sem a interligação natural.

Figura 23 – Processos de Aprendizagem Organizacional identificados nas empresas estudadas – critério gestão de processos

FONTE: Pesquisadora (2002)

Na Gestão de Processos, as duas empresas identificam e questionam os seus “Modelos Mentais” (Senge, 1990). As mudanças ocorridas nos modelos mentais permitiram um salto com relação à qualidade e ao atendimento ao cliente. No caso da Randon Consórcio a mudança do modelo mental ocorreu por necessidade de melhorar a satisfação do cliente e atingir os resultados, com a implantação de várias ações na área comercial e de *marketing*. No caso da Master foi por meio da implantação de uma nova ferramenta da qualidade, a metodologia de Controle Estatístico do Processo (CEP), ou seja, uma metodologia implantada motivou o questionamento do modelo mental vigente. Esses questionamentos permitiram às empresas o aprendizado de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978).

A Master está atualmente questionando a teoria em uso no que se refere à gestão por processos. Conforme as análises efetuadas, representa uma nova oportunidade para a ocorrência de aprendizagem de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978). Esse questionamento foi motivado pelo programa MDE e pela organização da empresa em times de trabalho.

A metodologia está propiciando um questionamento dos modelos mentais. Ficou claro, nas entrevistas efetuadas, que os gestores possuem a consciência da diferença entre a teoria esposada e a teoria em uso. Mesmo sem utilizar esses termos, os dirigentes das duas

empresas perceberam que aquilo que a empresa dizia não era o que as equipes implantavam na prática.

10.1 INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir do estudo realizado e da comparação entre a Randon Consórcio e a Master é possível afirmar que os programas de qualidade, consolidados e reconhecidos por certificados e premiações, influenciam na Aprendizagem Organizacional. No entanto, o histórico da qualidade é relevante para assegurar essa afirmação. As duas empresas receberam prêmios e certificados desde 1996, demonstrando a continuidade e o crescimento no processo de qualidade.

O estudo permite considerar que o programa de qualidade da Master possui pontos fortes principalmente na liderança, gestão de processos, gestão das informações enquanto que a Randon Consórcio se destaca nos critérios liderança, planejamento estratégico e gestão de pessoas. Os programas de qualidade podem ser conduzidos de formas diferentes, mas o importante é a aplicação sistemática das diferentes metodologias e a disseminação em todos os níveis da organização, para a ocorrência da Aprendizagem Organizacional.

Os critérios exigidos pelos prêmios de qualidade e os requisitos estabelecidos pelas normas de certificação (ISSO/montadoras), pressupõem a qualidade nos produtos e processos. As premissas básicas desses certificados e prêmios favorecem a ocorrência da Aprendizagem Organizacional, pois envolvem: objetivos e estratégias da organização, melhoria contínua, definição dos valores e políticas, uso de indicadores de desempenho, preocupação com a comunidade e o meio ambiente e desenvolvimento das pessoas. Para obter uma pontuação elevada ou atender aos requisitos, a empresa necessita que as pessoas aprendam continuamente e juntas, para melhorar os resultados que realmente desejam, ou seja, criar um ambiente ideal para a ocorrência da Aprendizagem Organizacional conforme Senge (1990).

Ao envolver todas as áreas da empresa, os certificados e premiações, também exigem um compromisso de todos, sendo resultado da interação de várias pessoas na organização, caracterizando um processo de aprendizagem coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995).

As auditorias e avaliações constantes mantêm a empresa sempre atenta ao aperfeiçoamento dos processos, ou seja, permitindo a Aprendizagem Organizacional

conforme define Kim (1998) “o aumento da capacidade da organização para tomar ações eficazes”.

No caso do PGQP especificamente, os critérios de avaliação envolvem os principais processos de gestão da organização, oportunizando a análise da evolução dos mesmos. Assim sendo, a busca de uma maior pontuação para o prêmio pode facilitar a aprendizagem.

11 CONCLUSÕES

O resultado da pesquisa permite afirmar que é possível identificar processos de Aprendizagem Organizacional nas empresas estudadas e apresentar observações a respeito desses processos de aprendizagem.

Alguns fatores podem ser identificados como favoráveis à aprendizagem:

- o envolvimento das pessoas no processo de definição da visão, missão, princípios e política da qualidade e o entendimento e aplicação desses conceitos em todos os níveis, permitiu a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995). Na Randon Consórcio, a participação de funcionários de todos os níveis no processo de definição dos valores da organização vem ocorrendo desde 1999;
- os diversos certificados de qualidade exigem o entendimento e aplicação dos conceitos em todos os níveis. A Master recebeu quatro certificados de qualidade das normas ISO, desde 1996 até 2001;
- a elaboração do planejamento estratégico com a participação de todos os públicos relevantes, principalmente dos *times de trabalho*, juntamente com o aperfeiçoamento contínuo da metodologia levou a Randon Consórcio a atingir a aprendizagem coletiva em dois ciclos (Swieringa e Wierdsma, 1995). Essa foi a diferença relevante entre a Randon Consórcio e a Master que apresentou aprendizagem coletiva em um ciclo;
- as inovações constantes e as mudanças no processo de atendimento ao cliente resultaram em aprendizado de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978), nas duas empresas;
- a criação da visão compartilhada (Senge, 1990) ocorre nas duas empresas por meio de metodologias consolidadas e aplicadas sistematicamente;
- as reuniões mensais com todos os funcionários e o desenvolvimento contínuo das pessoas são a base, conforme identificado nas duas empresas, para as disciplinas de *domínio pessoal e aprendizagem em equipe* (Senge, 1990).

Assim como são identificados pontos em comum nas duas empresas, existem fatores que podem influenciar no processo de aprendizagem: formas de conduzir um programa de qualidade, diferenças culturais e organizacionais e segmentos de atuação distintos.

No que se refere à gestão de pessoas, a Randon Consórcio apresenta uma seqüência de metodologias aplicadas para o desenvolvimento dos funcionários desde 1995. O desenvolvimento das pessoas contribui de forma consistente, permitindo a identificação mais evidente da construção das disciplinas domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizagem em equipe (Senge, 1990), de forma gradativa. O perfil do Gerente Executivo voltado para o gerenciamento das pessoas e a cultura organizacional influencia também a metodologia adotada para o programa de qualidade da Randon Consórcio.

No caso da Master os melhores resultados de aprendizagem são obtidos por meio da aplicação das ferramentas da qualidade (Kaizen, FMEA, 6 Sigma). O ramo de atuação da Master exige alta tecnologia e rigor nos padrões de qualidade de seus produtos. Desta forma, o programa de qualidade enfoca a melhoria contínua, que norteia a cultura organizacional.

Os resultados positivos e com tendência de crescimento dos dados apresentados no critério do PGQP – resultados da organização das empresas pesquisadas, demonstram que a aprendizagem verificada apresenta características sistêmicas, uma vez que a evolução compete a todos os setores de forma interligada.

A participação dos funcionários no processo de planejamento estratégico, nas reuniões gerais mensais e nas reuniões de avaliação do Programa de Participação nos Resultados, permite a todos os funcionários a visão do conjunto, inclusive com a discussão de soluções para os problemas em conjunto.

As mudanças nos modelos mentais (Senge, 1990) foram provocadas de duas formas diferentes que permitiu às empresas pesquisadas um aprendizado de “circuito duplo” (Argyris; Schön, 1978). Na Randon Consórcio, ocorreram pela necessidade de melhorar a satisfação dos clientes e por meio de diversas ações implementadas. No caso da Master, a implantação de uma ferramenta da qualidade (CEP) na manufatura levou à aprendizagem. A criação dos *times de trabalho* na Master e a *Gestão por Processos* que está em implantação representam uma possibilidade para gerar aprendizado de “circuito duplo”.

Como pontos importantes para a ocorrência de Aprendizagem Organizacional, nos casos estudados, resumidamente, identificam-se:

- a divulgação dos objetivos de forma clara e o monitoramento dos indicadores em conjunto, envolvendo todos os funcionários, propicia a Aprendizagem Organizacional. A condição é que esse procedimento seja sistemático;

- as metodologias que provocam o questionamento dos *insights* com relação aos processos, ou seja, trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo contribuem para a ocorrência de Aprendizagem Organizacional;
- nos processos que apresentam Aprendizagem Organizacional, identifica-se que foi atribuída aos funcionários uma maior autonomia na solução das diversas situações;
- as ferramentas da qualidade aplicadas sistematicamente e disseminadas em todos os níveis da organização são um caminho para a ocorrência de Aprendizagem Organizacional;
- na maioria dos temas avaliados nos critérios do PGQP, o processo de Aprendizagem Organizacional pressupõe tempo para que seus resultados apareçam.

Constatou-se que existem diferentes processos de aprendizagem organizacional nas empresas que possuem programas de qualidade, assim como que a metodologia de condução desses programas, a cultura organizacional e o segmento de atuação podem produzir diferentes processos de aprendizagem. É fator relevante para a ocorrência de AO que as metodologias aplicadas provoquem o questionamento dos *insights* e que sejam sistemáticas e entendidas por toda a organização.

Acredita-se que todas as organizações aprendem, porém a forma e o ritmo do aprendizado individual e coletivo são diferentes do idealizado, devido às especificidades da realidade de cada empresa. Da mesma maneira, dentro de uma mesma empresa existem áreas em diferentes graus e níveis de desenvolvimento com relação à aprendizagem devido as atividades e grau de envolvimento com o negócio (apoio ou processo principal).

Pode-se presumir que empresas, que devido à natureza do seu negócio trabalham com tecnologia avançada, incentivam a troca de conhecimentos e possuem pessoal altamente qualificado tendem a assumir as características de Aprendizagem Organizacional com maior facilidade.

A partir das diversas dimensões apresentadas, nas abordagens dos autores estudados e nos casos pesquisados, entende-se que o fato da empresa possuir um programa de qualidade voltado para o negócio, envolvendo todos os funcionários e públicos relevantes (condição exigida pelos critérios do PGQP), favorece a ocorrência de Aprendizagem Organizacional.

Como nas empresas estudadas, entende-se que diferentes metodologias aplicadas contribuem para a Aprendizagem Organizacional, desde que aplicadas de forma contínua e sistemática.

12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS OU ESTUDOS COMPLEMENTARES

O tema *Aprendizagem Organizacional* oferece uma oportunidade para as organizações, que buscam desenvolver o seu potencial competitivo, bem como a capacidade de aprender dos seus funcionários. O presente estudo contribui para a compreensão do processo de aprendizagem em empresas que possuem programas de qualidade e apresenta as limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

A metodologia definida para a pesquisa, mesmo entendida como sendo a mais indicada para o estudo, apresentou algumas dificuldades e limitações, dada a sua natureza qualitativa e ter envolvido um pequeno número de casos. A limitação de tempo disponível restringiu a análise a duas empresas.

As conclusões se relacionam somente à realidade das duas empresas pesquisadas, não permitindo generalizações. As entrevistas podem apresentar o viés do pesquisador, e as percepções dos entrevistados podem conter tendências que não coincidem necessariamente com a realidade da empresa, mesmo sendo confrontado com o conteúdo dos relatórios do PGQP.

Os programas de qualidade podem ser reconhecidos e certificados de diversas formas e em diferentes níveis. Assim sendo, surge uma sugestão para futuras pesquisas envolvendo todas as empresas premiadas no Estado, ou até mesclando empresas com diferentes certificados em todo o País. O resultado pode ser diferente se a pesquisa abranger organizações de diversos setores, como por exemplo, hospitais e educação, que precisam ser ágeis no processo de aprendizagem para atender com eficácia às necessidades dos clientes.

O assunto *Aprendizagem Organizacional* vem ocupando destaque na literatura, surgindo constantemente novos enfoques e abordagens sobre o tema. Essa realidade oferece a oportunidade de estudos posteriores sobre: Que metodologias aplicadas permitem a evolução das organizações no seu processo de aprendizagem? Como tornar os processos de mudança

mais efetivos no que se refere à ocorrência de aprendizagem organizacional? As constantes mudanças exigidas no relacionamento cliente-fornecedor contribuem para a Aprendizagem Organizacional?

Como sugestão para novos estudos apresenta-se a idéia de estudo longitudinal, ou seja, acompanhar o início do processo de implantação de um sistema de qualidade para identificar melhor os processos de aprendizagem, partindo do início e das bases do programa.

O tema Aprendizagem Organizacional é abrangente e muito relevante para o sucesso das organizações. Durante a elaboração desta dissertação, identificou-se que o estudo do assunto possibilita a clareza em alguns conceitos, mas desperta para a busca de novos elementos que possam reduzir as dúvidas. Como indagação para reflexão sugerem-se algumas perguntas como: São os programas de qualidade que propiciam a Aprendizagem Organizacional? São interdependentes?

As análises efetuadas permitem afirmar que o estudo da ocorrência de Aprendizagem Organizacional representa um desafio e uma oportunidade para o desenvolvimento das empresas e dos profissionais da área de administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Aurélio, **A Construção de Organizações que Aprendem: Perspectivas e Justificativas**. CEMA - Centro para Mudança e Aprendizagem Organizacional / PPGEP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção / UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul / *working paper*, março de 1997.

ARGYRIS, Chris, **Double loop learning in organizations**, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1977, pp. 115-125.

ARGYRIS, C. & SHON, D. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Massachusetts : Addison-Wesley, 1978.

BITENCOURT, Claudia. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – a experiência de três empresas australianas**. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Campinas (SP), Resumo dos Trabalhos, 2001.

CAMPOS, Celso José. A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Vol. 34, N° 3, p.71-88, Maio/Jun. 2000.

DURANTE, Rola. **Lãs organizaciones que aprendem**. Buenos Aires (Argentina) : Macchi Grupo Editor S.A., 1998. 179p.

EAESSERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John, ARAÚJO, Luis (Org). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 2001. 301p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo : Atlas, 1997. 237p.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico de indústria brasileira**. São Paulo : Atlas, 2000.

GARVIN, David A. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, Ano 2, N° 9, p.58-64, Jul./Ago. 1998.

GARVIN, David. Construindo a Organização que Aprende. IN **Gestão do Conhecimento: on knowledge management**. Série Harvard Business Review Book, Campus : RJ, 2001.

HAMMEL, Garry; 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. 377p.

KIM, D. H. **O elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.** In KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.

KOLB, David A. **A gestão e o processo de aprendizagem.** In STARKEY, Ken, **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura/Zumble, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358p.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc, SHAW, Robert B. e Associados. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **Sistema de avaliação gestão da qualidade 2000 – Guia de Avaliação Nível II.** Porto Alegre, 2000.

PRESKILL, Hallie; TORRES, Rosalie. **Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem.** In Eaesserby-Smith, Mark, Burgoyne. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e prática.** São Paulo : Atlas, 2001. 301p.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de pesquisa em administração – guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** São Paulo : Atlas, 1999, 301p.

RUAS, Roberto, **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações.** Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Mimeo, 32p.

SENGE, Peter M. Além da quinta disciplina. **HSM Management**, São Paulo, Ano 4, Nº 19, p.18-22, Mar./Abr. 2000.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro : Best Seller, 1990. 443p.

SENGE, Peter M., et al. **A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995. 543p.

SWIERINGA, J. WIERDSMA, A., **La organizacion que aprende.** Wilmington (EUA), Addison-Wesley, 1995.

TERRA, José C. C, **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** USP, São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://jurua.mv2net.com.br/terra/index/html>> Acesso em: 26 Nov. 2000.

VILLARDI, Beatriz; LEITÃO, Sérgio P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Vol. 34, N° 3, p.53-70, Maio/Jun. 2000.

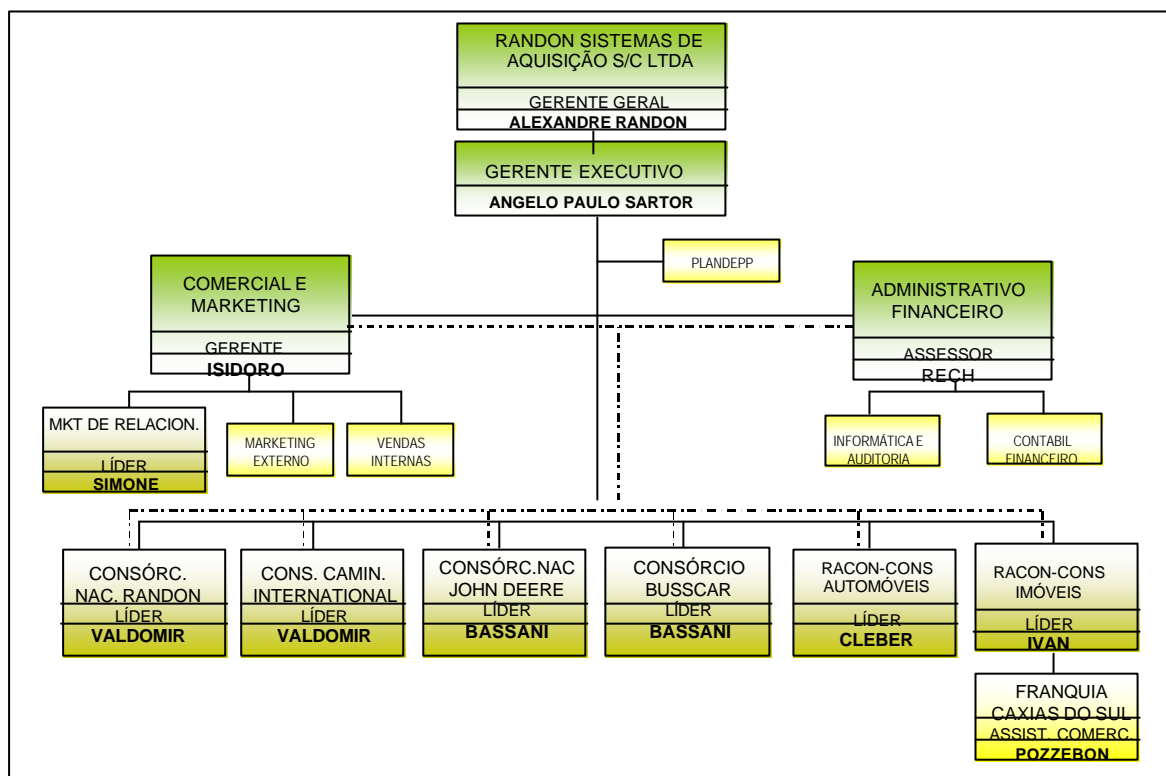
YIN, Roberto K., **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre : Bookman, 2001. 205p.

ANEXO A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS

CRITÉRIO	ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS
1. Liderança	<p>Como foi desenvolvida a primeira missão, negócio, princípios? Quem participou e qual a metodologia utilizada?</p> <p>Que mudanças ocorreram ao longo do tempo na definição da missão, negócio e princípios? Essas definições sempre foram utilizadas para estabelecer os rumos da empresa?</p> <p>O entendimento e a divulgação dessas definições abrangem quais os níveis da organização? Como foi a definição da visão da empresa para 2002?</p> <p>O que esta nova visão representa para a empresa?</p>
2. Planejamento estratégico	<p>Quando e como iniciou o processo de planejamento estratégico na empresa?</p> <p>Qual a metodologia adotada na elaboração do planejamento estratégico da empresa?</p> <p>Ocorreram alterações ao longo dos anos no processo de planejamento estratégico? Quais? Foram evidenciadas alterações com relação ao negócio/produtos da empresa, em decorrência do planejamento estratégico? Quais?</p> <p>Qual o resultado do trabalho da comissão de planejamento estratégico constituída pela <i>holding</i>?</p>
3. Foco no cliente e no mercado	<p>Quem são os clientes da empresa?</p> <p>Qual o posicionamento do mercado e quem são os concorrentes da empresa?</p> <p>São desenvolvidos novos produtos e serviços? Como é o processo de desenvolvimento?</p> <p>A empresa possui pesquisa de satisfação de clientes e pesquisa de mercado?</p> <p>Que ações são desenvolvidas para promover a imagem e a marca junto aos clientes e mercado?</p> <p>Como é o atendimento ao cliente?</p> <p>Como a empresa identifica se o serviço prestado ao cliente/consumidor é efetivo?</p> <p>Como a empresa atua com as franquias?</p>
4. Informação e análise	<p>Quais os sistemas informatizados existentes e qual a sua aplicação?</p> <p>Quais são as informações disponíveis para os trabalhos rotineiros da empresa?</p> <p>Como ocorre a avaliação das informações da empresa e sua inter-relação?</p> <p>São efetuadas melhorias a partir da avaliação das informações?</p> <p>De que forma e até que nível hierárquico os objetivos da organização são compartilhados?</p> <p>Que tipo de motivação leva as pessoas a buscarem as metas estabelecidas no programa de participação nos resultados?</p>
5. Gestão de pessoas	<p>Os objetivos pessoais e o compromisso com a organização são identificados?</p> <p>Os riscos são assumidos sem receio de punição?</p> <p>Como as equipes são definidas?</p> <p>Qual o mecanismo utilizado para a avaliação dos resultados do indivíduo e da equipe?</p> <p>Como ocorre o desenvolvimento das pessoas e das equipes?</p> <p>Como os conhecimentos adquiridos são compartilhados?</p> <p>Quais investimentos e ações são efetuados na gestão das pessoas e quais os resultados identificados?</p>
6. Gestão de processos	<p>Como ocorre a melhoria e a gestão dos processos (principais)?</p> <p>De que forma os processos são classificados?</p> <p>O que determinou a definição dos processos críticos?</p> <p>Houve alguma mudança nos últimos anos nos processos existentes (inclusão ou exclusão de áreas)?</p> <p>De que forma os clientes/fornecedores internos interagem e trocam experiências?</p> <p>Como são divulgadas as normas e políticas da organização?</p> <p>Quais as atribuições das áreas novas criadas na empresa?</p>
7. Resultado da organização	<p>Como são avaliados os dados?</p> <p>Como são estabelecidas as metas?</p> <p>Os objetivos e metas são claros para todos os níveis da organização?</p> <p>Outras complementares:</p> <p>Quais são os critérios avaliados na pesquisa de <i>feedback</i> entre clientes/fornecedores internos (times)?</p>

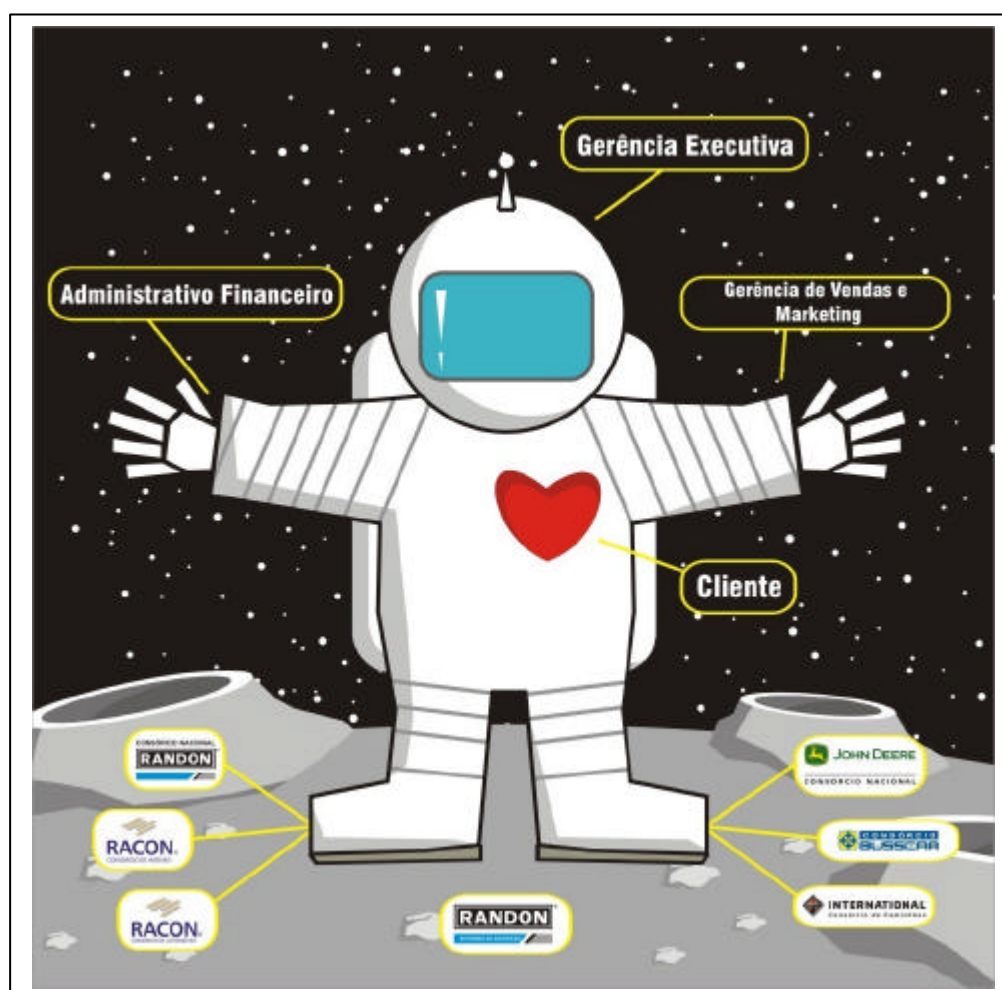
Fonte: Pesquisadora (2001)

ANEXO B – ORGANOGRAMA RANDON CONSÓRCIO



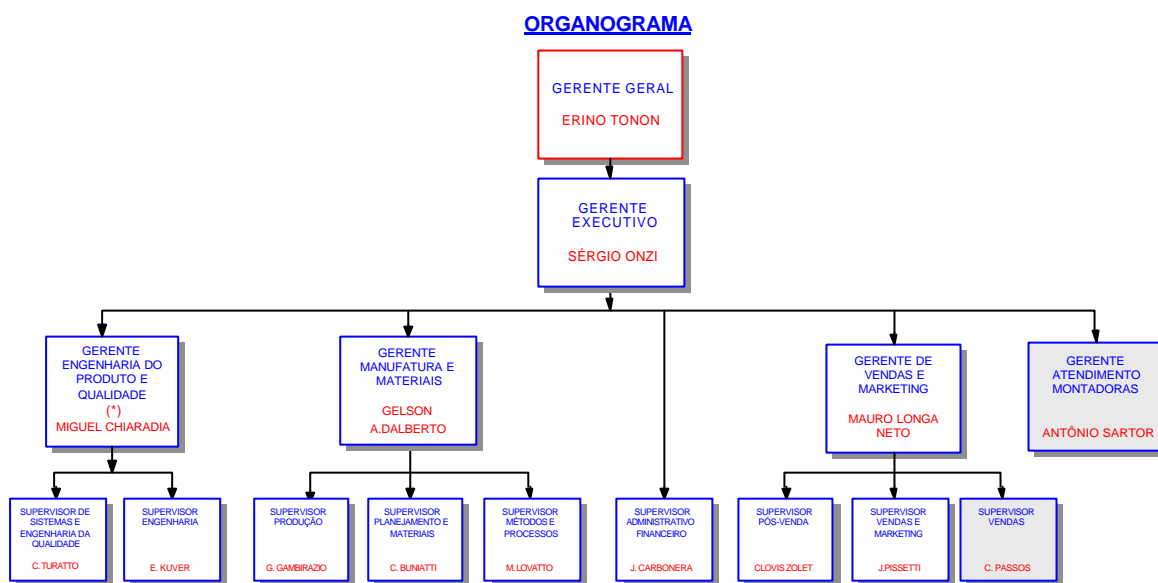
Fonte: Randon Consórcio (2002)

ANEXO C – BONECOGRAMA



Fonte: Randon Consórcio (2002)

ANEXO D – ORGANOGRAMA MASTER



Aprovação:

(*) - REPRESENTANTE DA ADMINISTRAÇÃO

□ - ATIVIDADE PARCIAL NA MASTER

Erino Tonon
Gerente Geral Master Sistemas Automotivos Ltda
01 de março de 2002

Fonte: Master Sistemas Automotivos (2002)