

Novas formas de gerenciamento de pessoas: da melhoria contínua à aprendizagem organizacional

Iêda Isabella de
Lira Souza

Roosevelt
Bezerra Filho

Sueli Menelau de
Novais

Alice Maria
Nascimento
Rocha

Helano
Diógenes
Pinheiro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

RESUMO

A autonomia dos colaboradores na tomada de decisões para melhoria dos processos e produtos tem sido para algumas organizações, um método de gerir o conhecimento organizacional. Nesse contexto, este artigo contempla os resultados oriundos de uma pesquisa que teve por finalidade analisar como as práticas de melhorias contínuas têm conduzido à aprendizagem organizacional. O referencial teórico do estudo contempla as discussões acerca da aprendizagem organizacional (SENGE, 1990; SANDBERG, 2000) e melhoria contínua (DEMING, 1990; BESSANT, 2000; SLACK, 2002; FISCHER; SILVA, 2004), a qual perpassa pelos conceitos do gerenciamento da qualidade (NAKAJIMA, 1989) Para o alcance do objetivo da pesquisa, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso (YIN, 1994), por meio de entrevistas realizadas nos três níveis hierárquicos, bem como da análise de conteúdo (BARDIN, 1994). O presente trabalho permite concluir que as práticas de melhorias nos processos e produtos da empresa pesquisada têm contribuído para o desenvolvimento do aprendizado organizacional.

Palavras-chaves: Aprendizagem Organizacional. Melhoria Contínua. Gestão da Qualidade.

1. INTRODUÇÃO

As empresas, de todos os setores, têm enfrentado diversas pressões do contexto organizacional, desse modo, o dilema de melhorar suas formas de gerenciamento torna-se inerente às organizações, por representar, em muitos casos, sua sobrevivência e perpetuidade no mercado. As mudanças enfrentadas pelas instituições, por meio de seus processos, têm a finalidade de garantir aos clientes/consumidores, fornecedores, órgãos regulamentadores e governo, um padrão mais elevado de qualidade e responsabilidade social.

Neste sentido, as organizações têm se desdobrado para alcançar a máxima eficiência através de métodos de melhoria contínua, não somente nos produtos, mas também nas práticas organizacionais. Tais práticas exigem um esforço conjunto na empresa entre os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico), para que todo o processo de melhoria seja realizado ciclicamente. As práticas para a melhoria contínua exigem a criação e empreendimento de grupos de trabalho, assim, configurando-se em uma forte ligação com a ação de mudança. Os processos de mudanças têm sido expressados na literatura como fator base para a construção do processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com Senge (1990), grupos de trabalho têm sido destacados como o principal fator de aprendizagem nas organizações contemporâneas. Pode-se dizer que as organizações aprendem com as interações que ocorrem entre os indivíduos dos grupos. As relações interpessoais influenciam o nível de coesão do grupo e impactam o modo de pensar e

agir das pessoas. Do mesmo modo, o esforço conjunto empreendido dentro de um grupo de melhoria possibilita a aprendizagem organizacional, já que se fundamenta no conhecimento adquirido e na troca de experiências. Desse modo, percebe-se que as pessoas que compõem uma organização exercem um papel fundamental para o alcance da aprendizagem organizacional, pois estes se desenvolvem por meio de suas relações transacionais de conhecimentos e experiências inerentes a cada indivíduo.

Para tanto, o presente trabalho tem por finalidade analisar como as práticas de melhorias têm conduzido à aprendizagem organizacional, utilizando como objeto de estudo uma empresa do setor automobilístico. Buscou-se investigar os métodos adotados pela organização para alcançar a melhoria de seus processos e contribuições para o processo da aprendizagem organizacional.

2. MELHORIA CONTINUA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As constantes mudanças no ambiente organizacional impulsionadas pelo acirramento competitivo entre organizações de um mesmo segmento e a força de pressão de novas tecnologias têm conduzido as organizações a aprimorarem produtos (que podem ser bens e/ou serviços) e procedimentos.

De acordo com Fischer e Silva (2004), a qualidade total sustenta, por meio de seus conceitos, processos e ferramentas que visam o melhoramento dos produtos e dos resultados organizacionais. É utilizada principalmente no setor industrial, através dos programas de melhoria contínua (*Kaizen*) e sua difusão deve ser sentida em todos os setores das empresas, de forma a estimular o envolvimento dos funcionários no melhoramento constante de suas funções.

Slack *et al* (2002) considera a melhoria contínua um trabalho infinito, e que é melhor representada por meio do ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), que corresponde, em português, ao processo de planejar, executar, verificar e agir corretamente. Este ciclo foi proposto por Walter Shewhart, no entanto, W. Edwards Deming foi seu principal disseminador.

O PDCA consiste na busca sistemática da análise e solução de problemas nas empresas (DEMING, 1990). Marshall Junior *et al* (2003) afirma que este é um meio de chegar à satisfação e superar as expectativas de todos os *stakeholders* (clientes, fornecedores, sociedade e funcionários) de uma empresa. Bessant (1994) define melhoria contínua como um processo de inovação incremental, focada e sem interrupção que envolve toda a empresa.

Assim, por melhoria contínua deve-se entender como um procedimento pelo qual as pessoas desenvolvem atividades orientadas para o aprimoramento dos processos. Fischer e Silva (2004), afirmam que o processo de melhoria continuada vem se tornando um fator chave para a gestão da qualidade, contemplando também áreas que envolvem fatores como flexibilidade, redução de custos, relacionamento entre empresas e suporte.

Bessant (2000) sugere, a partir de seu modelo, que há diferentes graus de desenvolvimento de habilidades a serem identificados nos níveis de maturidade no procedimento de melhoria contínua, como mostra o Tabela1:

Tabela 1. Nível de Melhoria.

Nível da Melhoria Contínua
Nível 1 – Pré-interesse na melhoria contínua Não há uma estrutura formal para a melhoria na organização; A solução dos problemas dá-se por acaso, objetivando um ganho em curto prazo;

<p>Nível 2 - Melhoria contínua estruturada</p> <p>Existência de um comitê formal, voltado à construção de um sistema para desenvolver a melhoria contínua;</p> <p>Os funcionários são treinados nas ferramentas básicas de melhoria e o sistema é introduzido;</p>
<p>Nível 3 - Melhoria contínua dirigida para a meta</p> <p>Utilização formal dos objetivos estratégicos;</p> <p>As atividades da melhoria contínua fazem parte das funções administrativas;</p>
<p>Nível 4 - Melhoria contínua pró-ativa</p> <p>Tendência para o desenvolvimento autônomo;</p> <p>Os próprios indivíduos e grupos administram e dirigem seus próprios processos;</p>
<p>Nível 5 - Capacidade completa de melhoria contínua</p> <p>Identificação e solução sistemática dos problemas organizacionais</p> <p>Compartilhamento do aprendizado, tem-se aproximação com o modelo de aprendizagem organizacional.</p>

Fonte: Bessant (2000)

Um outro método, originado pela evolução da gestão da qualidade centrada na melhoria contínua é a metodologia *Total Productive Maintenance* (TPM). Esse método consiste, de acordo com Nakajima (1989), em uma técnica de gestão que objetiva o aumento de confiabilidade dos equipamentos, eliminando assim quebras e contribuindo para melhoria do índice de disponibilidade das máquinas. Dessa forma, assegura a qualidade do produto, por meio da sintonia entre funcionários e máquinas, conduzindo a organização a uma maior lucratividade através do aumento da capacidade competitiva.

Segundo Possamai (2002), a metodologia TPM é fundamentada em oito pilares:

- 1) Melhoria Específica (ME): busca da maximização da eficiência global dos equipamentos por meio de equipes de trabalhos, montadas com o intuito de solucionar problemas e eliminar perdas;
- 2) Manutenção Autônoma (MA): objetiva capacitar os operadores com o propósito de torná-los capazes de produzir mudanças que propiciem o aumento do nível de produtividade, mudando o lema “eu fabrico, você conserta” para o mote “do meu equipamento cuido eu”;
- 3) Manutenção Planejada (MP): descentralização do poder de decisão na escolha do método adequado à manutenção dos equipamentos para os mantenedores (preventiva, preditiva e corretiva);
- 4) Educação e Treinamento (E&T): desenvolvimento do ser humano, por meio de suas habilidades, buscando identificar em cada funcionário o nível de conhecimento, capacidade e competência, para capacitá-los de maneira adequada;
- 5) Controle Inicial (CI): centrado no desenvolvimento do gerenciamento de novos produtos e processos;
- 6) Manutenção da Qualidade (MQ): objetiva o defeito zero;
- 7) TPM Administrativo (ADM): redução de perdas;
- 8) Segurança, Higiene e Meio Ambiente (SHE): gerenciamento da segurança e do meio-ambiente, por meio da eliminação de acidentes e/ou incidentes, como também da eliminação da geração de resíduos que possam impactar o meio-ambiente.

Pode-se afirmar que dentre os oito pilares de TPM, os pilares de melhoria específica, manutenção autônoma e planejada enfocam o trabalho de grupos e/ou equipes. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o foco na redução de custos e na gestão da qualidade tem

conduzido organizações a inserir uma gama de planos de incentivo de grupo. Tais planos contribuem para um espírito de colaboração em detrimento ao individualismo.

Outrossim, Macêdo *et al* (2003) afirma que o paradoxo das equipes organizacionais está balizado entre competição e cooperação. No entanto, para que uma equipe atinja um alto grau de eficácia deve atuar em um contexto onde a gestão seja descentralizada e aberta a participação de todos, incentivando mudanças e fortalecendo a qualidade em todos os níveis.

Ainda de acordo com esse autor, o aprendizado dentro de uma equipe é uma via de mão dupla, pois o compartilhamento de informações proporciona transmissão e recebimento de aprendizados através das experiências compartilhadas na equipe. No mesmo sentido, Garvin (2000) afirma que o aprendizado organizacional se dá por meio do compartilhamento de idéias, conhecimentos e modelos mentais, fundamentando-se no conhecimento e experiências do passado.

De acordo com Sandberg (2000), a relação profissional das pessoas e/ou grupos e suas interações desempenham um papel significativo na criação de um ambiente que contribua para a aprendizagem organizacional. Para reforçar a ligação entre a gestão da qualidade e a aprendizagem organizacional, Garvin (2000), afirma que a melhoria contínua exige o comprometimento com o aprendizado.

Para Bastos *et al* (2002), os estudos a respeito do aprendizado nas empresas, enviesaram por duas vertentes: aprendizagem organizacional (AO), onde se figuram os estudos dos pesquisadores acadêmicos, e organizações de aprendizagem (OA), desenvolvida por consultores e pesquisadores, com foco na gestão de empresas.

Segundo Fischer e Silva (2004), Argyris e Schon abriram o debate acerca da aprendizagem organizacional, destacando dois aspectos: as teorias que norteiam as ações dos agentes organizacionais, e a maneira como as mesmas teorias são estabelecidas ou questionadas no processo de identificação e ajustes nos erros das empresas.

Dessa forma, os autores identificaram duas maneiras diferentes de processos de aprendizagem e correção de erros, o *single loop learning* (ciclo único) que compreende as reações das pessoas às mudanças no âmbito profissional, identificando e corrigindo erros com o intuito de assegurar uma situação atual ou desejada; e o *double loop learning* (ciclo duplo de aprendizado), que em sentido contrário, busca tornar visíveis questionamentos acerca das premissas e normas enraizadas na organização, para que possam conduzir a uma nova formulação do problema, configurando-se em um nível superior do processo de aprendizagem organizacional.

Senge (1990) considera que o desenvolvimento do processo de inovação e aprendizagem compreende cinco disciplinas fundamentais:

- a) Domínio pessoal: as pessoas aprendem por meio do auto-conhecimento a tornar claro e aprofundar seus próprios objetivos e a agirem de maneira objetiva;
- b) Modelos mentais: generalizações e imagens que influenciam o modo das pessoas agirem e observarem o que está ao seu redor;
- c) Visões partilhadas: as pessoas se dedicam e aprendem por vontade própria, construindo visões partilhadas, quando o objetivo é legítimo;
- d) Aprendizagem em grupo: onde as habilidades coletivas são maiores que as individuais, prosperando a capacidade de ação coordenada;
- e) Pensamento sistêmico: integra as demais disciplinas, em um único conjunto coerente entre a teoria e a prática, evitando, desta forma, a visão isolada de apenas uma delas.

Conforme Matos e Ipiranga (2004), a definição de aprendizagem organizacional baliza-se como a reunião de processos de aprendizagem individual e grupal desenvolvidas nas organizações.

3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou por ser um estudo de caso. Para Yin (1994), este tipo de estudo é encarado como o mais adequado para analisar um fenômeno contemporâneo e o contexto real, descobrindo o que não é claramente percebido. Ainda tratando-se da diferenciação da pesquisa, este estudo caracteriza-se também como sendo descritivo.

Conforme Triviños (1987), a pesquisa descritiva é aquela em que se pretende descrever um fenômeno real de modo aprofundado. A abordagem qualitativa auxilia o pesquisador a interpretar e compreender os fenômenos reais. Sua utilização nesse trabalho justifica-se por esta pesquisa ser essencialmente descritiva e ter o estudo de caso como um dos mais relevantes tipos de pesquisas qualitativas.

O estudo foi desenvolvido numa empresa de grande porte, que tem em seu quadro funcional mais de mil funcionários. A pesquisa foi realizada numa unidade da empresa que apresentava um total de 800 funcionários. Foram entrevistadas pessoas de todos os setores e níveis hierárquicos, considerando-se para composição da população investigada, os funcionários que participavam do programa de melhoria contínua da empresa, perfazendo um total aproximado de 400 pessoas.

Para seleção da amostra, utilizou-se o modo estratificado e não-probabilístico, sendo que os estratos formados pelos níveis estratégico e tático tiveram todos os participantes entrevistados, uma vez que perfaziam apenas nove pessoas, e no caso dos pesquisados que integravam o nível operacional, foram entrevistados quarenta e uma pessoas pelo critério de disponibilidade, ou seja, perfazendo cerca de dez por cento da população alvo.

A amostragem não-probabilística, por conveniência, é um método utilizado nas pesquisas de caráter descritivo – explicativo, pois os indivíduos foram selecionados mediante o grau de domínio e profundidade acerca do assunto abordado (MALHOTRA, 2001; DIAS *et al*, 2003).

A coleta de dados se deu pela aplicação de entrevista semi-estruturada, na qual os entrevistados tiveram maior liberdade para expor suas idéias acerca dos questionamentos podendo, inclusive, levantar novos assuntos pertinentes à pesquisa, não contemplados no roteiro de entrevistas (MALHOTRA, 2001; ANDRADE, 2001).

Outras técnicas utilizadas foram à observação direta e a pesquisa documental. A interpretação dos dados colhidos na empresa foi realizada fundamentalmente na análise de conteúdo (BARDIN, 1994).

4. DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo atua no setor industrial e explora o segmento de peças automotivas. Sua área geográfica de atuação é o território brasileiro, através dos centros de distribuições responsáveis pelo mercado de reposição de peças automotivas e o mercado externo, onde possui expressiva participação na Argentina, Uruguai, Portugal e Porto Rico.

Além disso, a empresa em estudo mantém parcerias tecnológicas e comerciais com os maiores fabricantes do seu setor na Europa e nos Estados Unidos. Seu público-alvo são

montadoras de veículos automotores e proprietários de automóveis no segmento de peças de reposição.

Os trabalhos de melhoria contínua na empresa começaram pelos grupos de CCQ (Círculo de Controle da Qualidade), que utilizavam a metodologia do PDCA, e posteriormente, na década de 90, o método da TPM, foi implantado pela alta direção, ou seja, o primeiro passo partiu de cima para baixo assim como Nakajima (1989) sugere.

Porém, todo o subsídio de implantação veio através de livros, revistas e do conhecimento dos funcionários da empresa, dificultando a implantação, pois a realidade encontrada era diferente do contexto das organizações analisadas na literatura. Assim, foi preciso adaptar a metodologia da TPM à realidade organizacional.

Em 2000, o método TPM já havia conseguido alguns dos resultados que a literatura sobre o tema preconizava, porém, sentiu-se a necessidade de conhecer melhor a metodologia e a solução encontrada foi a contratação de uma consultoria especializada e a partir deste momento, a TPM começou a se estruturar.

Todo o gerenciamento da TPM passou a concentrar-se em um departamento conhecido como Secretaria da TPM, pelo qual foi promovida a ligação entre gerência e colaboradores com suas atribuições de suporte, para atender as necessidades da empresa.

A partir da implantação desses dois procedimentos, começou o surgimento dos grupos de trabalho visando à melhoria contínua. Os grupos passaram a ter autonomia para solucionar problemas e gerar melhorias nas fabricas, por meio da aplicação das metodologias de qualidade. Essa nova postura foi proporcionada pela capacitação na utilização das ferramentas de qualidade que dão suporte para solucionar e evitar a reincidência dos problemas.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das ações de melhoria contínua da empresa em estudo com relação ao modelo de Bessant possibilitou a identificação de que a empresa estudada encontra-se no nível máximo, cinco, no qual se aproxima da aprendizagem organizacional, pois, para a organização são preponderantes as atividades que são desenvolvidas coletivamente, trabalhos em grupos, onde ocorrem reuniões semanais com o intuito de solucionar os problemas por meio do compartilhamento de idéias e experiências.

As equipes trabalham com o *brainstorming*, o que para Garvin (2000), é muito importante para adquirir conhecimento, pois torna os participantes mais criativos e inovadores.

As melhorias que são desenvolvidas pelos grupos são apresentadas em seminários que acontecem trimestralmente, neles, os grupos apresentam as melhorias desenvolvidas por eles, podendo ser replicadas a outros grupos de trabalho os processos desenvolvidos para a melhoria. Tais trabalhos proporcionaram uma maior integração dos funcionários em todos os níveis, pois os mesmos passaram a opinar em decisões que anteriormente só eram do nível tático e estratégico, logo, percebeu-se que os funcionários sentem-se mais valorizados. Nos grupos as funções são determinadas entre os integrantes, onde há a presença de um líder, facilitador, e os demais são caracterizados como membros. O resultado alcançado com os grupos de trabalhos conhecidos com GME (Grupos de Melhoria Específica) é de grande valia para organização, segundo os entrevistados dos níveis tático e estratégico, tanto em se tratando de ganhos financeiros como em ganhos relacionados com a aprendizagem organizacional.

Entrevistado 10: “Depois que começamos a trabalhar com a melhoria contínua, tivemos um ganho significativo devido ao compartilhamento do aprendizado, pois as ações desenvolvidas para esta melhoria são replicadas para todos os outros funcionários que precisarem fazer tal melhoria no equipamento ou no processo”.

Para o nível operacional, as metodologias para a melhoria contínua trouxeram ganhos individuais acerca do desenvolvimento das habilidades e conhecimentos, porém, em outra direção, os mesmos consideraram que os métodos da organização para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento para o conhecimento organizacional trazem um alto grau de rivalidade entre os grupos, já que cada grupo objetiva ganhar espaço na empresa na tomada de decisão, o que os torna melhores vistos pelos níveis táticos e, principalmente, pelo estratégico.

Entrevistado 40: “O nosso nível técnico aumentou bastante, pois com esse programa a empresa se preocupa muito mais com as habilidades e conhecimentos que desenvolvemos”.

Outro aspecto identificado na pesquisa que contribui para a aprendizagem organizacional é o modelo empregado para a construção da memória organizacional, no qual, uma vez aprovadas as propostas de melhorias nos processos, os trabalhos começam a ser desenvolvidos e todo o passo a passo fica exposto no QA (Quadro de Atividades), para que as chefias e os demais grupos tenham acesso às atividades desenvolvidas para a melhoria, depois que as atividades forem concluídas as informações são armazenadas em pastas, para quando outro setor necessitar efetuar procedimentos semelhantes à melhoria implementada, seja feito o trabalho de replicação. Essas pastas ficam arquivadas na secretaria onde todos os grupos têm acesso às informações. Deste modo, atende-se os requisitos de Garvin (2000), que determina que para ter aprendizagem organizacional não é só necessário desenvolver novos conhecimentos, é necessário também disseminar os conhecimentos para toda a organização.

Quanto ao que se refere à construção da memória organizacional, percebe-se que a organização apresenta um bom nível, à dinâmica utilizada para disponibilizar os conhecimentos emprega uma boa sistemática, pois todos os registros são de fácil acesso e os grupos têm um cuidado especial nos registros, pois sabem que é de grande valia para o desenvolvimento de melhorias futuras, podendo ser replicado ou ser usado como fonte de pesquisa para auxiliar em outros trabalhos.

No início da implantação do programa de melhoria contínua os funcionários não apoiaram irrestritamente a decisão do nível estratégico, pois viram que essas atividades de melhorias iriam apenas aumentar os seus trabalhos e não acreditavam no seu resultado, no entanto, os níveis tático e estratégico foram persistentes, começaram com um grupo piloto, onde todos os cuidados foram tomados para que não ocorresse nada fora dos padrões, assim conseguiram o apreço dos demais grupos que começaram a enxergar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem por meio dos grupos, neste momento foram reveladas várias habilidades, nas quais, foram descobertos vários funcionários com características de líderes e de multiplicadores de treinamentos, segundo entrevistados do nível tático. Outro fator a ser destacado que contribui para o domínio pessoal foi os grupos autônomos, nestes as atividades são desenvolvidas independentemente, nesses grupos identificou-se pessoas com perfil de

mantenedores, o que propiciou o estímulo da empresa para torná-los capacitados para desenvolver esta função.

Todos os grupos foram treinados em aspectos comportamentais, ou seja, trabalho em equipe, onde melhoraram sua forma de se relacionar, porém, os treinamentos não ficaram apenas na área comportamental, pois os funcionários foram capacitados para trabalhar com as mais diversas ferramentas de qualidade que auxilia no desenvolvimento da melhoria contínua. No início eram contratados consultores para desenvolver esses treinamentos, logo em seguida, foi criado o ciclo dos multiplicadores internos, onde, pessoas repassavam todo o conhecimento adquirido para os demais grupos, o que acarretou em uma diminuição de custo para organização.

Logo, percebe-se que as práticas de melhoria contínua estimulam a aprendizagem organizacional, por meio do autodesenvolvimento o que torna os funcionários cada vez mais estimulados a desenvolver suas atividades.

Para Nonaka (1997), outro meio para contribuir com a aprendizagem organizacional é o espiral do conhecimento, que se baseia na conversão do conhecimento que é a da: socialização, externalização, combinação e internalização. Na empresa estudada o processo de socialização está ligado às reuniões semanais, onde são compartilhadas as idéias entre os funcionários e as relações informais do dia a dia, já a externalização, relaciona-se com os meios de comunicações utilizados, como jornais, informativos, quadro de atividades e as pastas onde os indivíduos possam ter acesso as informações; no processo de combinação eles relacionam as adaptações feitas entre a teoria do programa de melhoria e a realidade da empresa, pois muitas procedimentos foram adequados aos objetivos organizacionais e por fim o processo de internalização na empresa está altamente associado as necessidades intrínsecas dos funcionários, ou seja, ao seu autodesenvolvimento, os mesmos utilizam uma matriz de habilidades que lhe situa o seu real desenvolvimento dentro da organização e apresenta suas reais necessidades de treinamentos onde o indivíduo pode independentemente tomar a iniciativa para fazer o treinamento.

O que pode ser visto é que os modelos de conversão do conhecimento estão sendo bem trabalhados o que se caracteriza como sendo um espiral do conhecimento, alcançando um bom nível de aprendizagem organizacional.

Para o auxílio a aprendizagem organizacional existe outro fator que deve ser levado em consideração, que é, conforme Senge (1990), a transformação dos modelos mentais e questionamentos dos seus pressupostos. Mediante a implantação das metodologias muitos estudos foram desenvolvidos e pode-se perceber que muitas mudanças poderiam acontecer para melhorar os processos fabris e com isso quebra os paradigmas organizacionais, essa característica não foi uniforme, muitos funcionários do nível tático e operacional não aceitaram facilmente essas mudanças, criaram certas resistências. Porém a grande maioria aderiu ao processo de transformação e se sentiram mais livres para desenvolver suas tarefas, acreditaram que o diálogo com seus líderes cresceu, e, assim, passaram a opinar mais sobre as regras e normas, e sempre que as suas sugestões eram pertinentes os processos eram alterados.

Argyris (1978) caracteriza como aprendizagem de ciclo duplo os questionamentos e reflexões sobre as normas e regras das organizações. Nesse sentido, a organização em estudo abriu um grande espaço, onde todos os funcionários poderiam trabalhar as melhorias por meio das reflexões e questionamentos aos modelos pré-determinados pela organização. O que para Fischer e Silva (2004), determina esse modelo como sendo o de aprendizagem coletiva.

Essa interação auxiliou a mudança organizacional, pois a cultura arraigada era muito forte e esse espaço de diálogo propiciou um conforto maior para os funcionários envolvidos com os grupos.

De acordo com Garvin (2000), outro aspecto que deve ser levado em conta para análise da aprendizagem organizacional é o agente da ação organizacional, ou seja, a importância de que os funcionários estejam preocupados com a estratégia organizacional, desenvolvendo melhorias que possam auxiliar na dinâmica da organização, e não fique restrita apenas em um único setor de atuação. Esse aspecto é pouco trabalhado na empresa, os trabalhos que são desenvolvidos muitas vezes impactam negativamente nos outros setores, os gestores acreditam que com o passar do tempo passarão a trabalhar mais estrategicamente com uma visão mais global.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permite concluir que as práticas de melhorias nos processos e produtos da empresa pesquisada tem contribuído significativamente para o aprendizado organizacional, uma vez que o conhecimento adquirido pelo funcionário proponente da melhoria é repassado para todos os outros funcionários dentro da organização, onde ainda o mesmo deve documentar os novos métodos e deixá-los acessíveis aos demais.

Os resultados possibilitaram também a identificação dos aspectos mais relevantes para aprendizagem organizacional na empresa estudada: 1) Os trabalhos desenvolvidos em grupos, pois estimulam a comunicação e desenvolvem as habilidades, mesmo apresentando um problema que é a rivalidade entre os grupos. Esse aspecto mostrou-se bastante importante para o processo de aprendizado da empresa, pois os indivíduos trabalhando em conjunto trocam informações e experiências que proporcionam um maior desenvolvimento tanto para os próprios funcionários quanto para a organização; 2) A construção da memória organizacional que auxilia na minimização de retrabalhos por parte dos grupos. Desse modo, percebe-se que a empresa orientou os funcionários para a eficiência de seus processos, no qual evita que haja uma preocupação em desenvolver uma solução para um problema a qual já tenha sido realizada por um outro indivíduo ou grupo de trabalho; 3) O espiral do conhecimento que vem sendo trabalhado de forma satisfatória na empresa. Esse aspecto é um dos principais fundamentos da aprendizagem organizacional, pois o mesmo desenvolve-se ao longo do tempo baseado na conversão do conhecimento por meio da socialização, externalização, combinação e internalização; 4) A transformação dos modelos mentais e questionamentos dos seus pressupostos e os agentes da ação organizacional, onde estão sendo aprimorados com o passar do tempo. É neste aspecto que este estudo afirma ser o mais fundamental para o aprendizado organizacional. Numa visão clássica, as pessoas não são permanentes numa organização e sim as funções que elas desempenham. Assim, os modelos mentais contribuem de forma significativa para que as ações desenvolvidas para a melhoria permaneça na organização por muito tempo e, dessa forma, seja de propriedade da empresa e repassadas a todos os indivíduos que dela possam fazer parte.

A partir dos resultados pode-se dizer que as práticas de melhoria contínua auxiliam no processo da aprendizagem organizacional da empresa, desse modo, percebe-se que muitos dos aspectos sugeridos pelos autores outrora citados, a empresa em estudo contempla em seu programa de melhoria contínua. Assim, pode-se considerar que esse programa contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento da organização e dos funcionários.

7. REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Harvard University, 1978.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BESSANT, J. *Rediscovering continuous improvement*. *Technovation*, v.14, n.1, p. 17-29, 1994.
- _____, J. *An evolutionary model of continuous improvement behavior*. *Technovation*. Spring, 2000.
- BOHLANDER, G. W., SNELL, S. SHERMAN, A W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DIAS, Sergio Roberto et al. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FISHER, A. L. e SILVA, N. B. *Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: O caso de um indústria de produtos alimentícios*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25. 2004, Curitiba. Anais... Paraná: ANPAD, 2004. [CD-ROM].
- GARVIN, D. A. *Construção da organização que aprende*, in *Gestão do Conhecimento*, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MACÊDO, I. I. et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 2ª ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão da qualidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MATOS, J. L. A. e IPIRANGA, A. S. R. *Da aprendizagem grupal à organizacional: Uma análise sob a ótica das práticas de trabalho*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26. 2004, Curitiba. Anais... Paraná: ANPAD, 2004. [CD-ROM].
- NAKAJIMA, S. *Introdução ao TPM: Total Productive Maintenance*. São Paulo, IMC Internacional Sistemas Educativos, 1989.
- NONAKA, I. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- POSSAMAI, R. J. *A implantação da metodologia TPM num equipamento piloto na Adria Alimentos do Brasil Ltda*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2002.
- SANDBERG, J. *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. Research seminar series, Graduate School of Management, July 2000.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SLACK, N. et al. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 1994.

