



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SILVANA REGINA DE ALCÂNTARA

Estruturação de um Sistema de Aprendizagem Organizacional na Empresa Brasileira  
de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Paraná.

Curitiba  
Setembro / 2011

SILVANA REGINA DE ALCÂNTARA

Estruturação de um Sistema de Aprendizagem Organizacional na Empresa Brasileira  
de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Paraná.

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.  
Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Karen  
Menger da Silva Guerreiro

Curitiba  
Setembro / 2011

**Título:** Estruturação de um Sistema de Aprendizagem Organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Paraná.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática:**

O mundo atual passa por profundas e rápidas mudanças. Os requisitos de competitividade mudaram. A qualidade foi substituída pela excelência, satisfação de necessidades cede lugar para a superação de expectativas e a sustentabilidade (social, econômico e ambiental) define a nova ordem nos negócios, substituindo a lucratividade. O mundo atual exige Excelência da Gestão.

Neste contexto, o posicionamento da Regional do Paraná, como uma das 26 administrações regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, é contribuir para a concretização da visão da Empresa – Ser uma empresa de classe mundial - de modo a ser reconhecida pela excelência e inovação, internamente, perante as Diretorias Regionais - DRs congêneres e, externamente, dentro das organizações do Estado do Paraná.

Arie De Geus, tido por Senge (1998) como o pai das organizações que aprendem menciona que um traço comum existente nas empresas que têm sobrevivido por décadas é a capacidade de saber permanecer em harmonia com o ambiente, de desenvolver sensibilidade em relação ao exterior e de mudar a estrutura de pensamento das pessoas, sendo essa a essência da aprendizagem.

Para uma organização que faz uso do Modelo de Excelência da Gestão - MEG, não basta apenas imbuir em sua cultura a análise crítica de suas práticas de gestão, pois, para alcançar níveis mais elevados de sua gestão, necessita ir além, desenvolvendo um sistema de aprendizagem organizacional estruturado. Este sistema possibilita, em suas diversas instâncias organizacionais - desde a melhoria de um procedimento operacional, até mudanças de ruptura de seu negócio.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho:**

A evolução da gestão, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP compreende o atendimento sistêmico de todos os fatores de avaliação: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração, da dimensão de Processos Gerenciais e dos fatores de avaliação: Relevância, Tendência e Nível Atual, da dimensão de Resultados Organizacionais. O Fator Aprendizado está associado ao refinamento das práticas de gestão – “aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura” (IAGP-2010, p. 40) – implantadas na organização.

Nesta abordagem, a proposta será delimitada a um dos fatores de avaliação – Aprendizagem – e o propósito de contribuir para a evolução da Regional na escala de Maturidade da Gestão será possível dada à dimensão sistêmica de Aprendizagem, que compreende o envolvimento com todos os Critérios e com todos os fatores de avaliação o MEGP.

Durante o período em que a empresa adotou o inicialmente chamado Prêmio Nacional de Qualidade dos Correios - PNQC, em 1998, refinado em 2002, quando passou a ser denominado Modelo de Excelência dos Correios - MEC, avaliação bianual com os mesmos critérios do Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e do Gespublica, a Regional do Paraná teve uma ascensão na escala de sua maturidade da gestão, vindo em 2006, ser reconhecida como o primeiro lugar entre as 26 regionais da ECT.

**Dessa forma, o objetivo geral que orienta este trabalho é propor um sistema de aprendizagem organizacional na Regional do Paraná, a partir das indicações da literatura, das orientações emanadas do Modelo de Excelência e de empresas que se destacam com o uso do MEGP.**

### **1.2.1 Objetivos específicos do trabalho:**

1. Propor mudanças que atendam às necessidades das partes interessadas, através do mapeamento de praticas existente nas diversas áreas da Diretoria, tendo como base os referenciais teóricos.
2. Analisar e propor, a partir de pesquisas em empresas públicas que se utilizam do Modelo de Excelência da Gestão, a implementação de novos processos gerenciais que venham a contribuir com a sistematização da aprendizagem na Regional.

3. Adequar os enfoques das práticas estabelecidas aos requisitos solicitados no Instrumento de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão Pública.
4. Estruturar os mecanismos organizacionais que possibilitem o questionamento sobre a forma de trabalho.

### **1.3 Justificativas do objetivo:**

Para o Modelo de Excelência da Gestão, para alcançar um patamar elevado de maturidade da gestão, é essencial que a organização estruture um sistema de aprendizagem organizacional para melhorar as suas práticas de gestão e padrões de trabalho. A Diretoria Regional dos Correios no Paraná, para tanto, deverá reunir os mecanismos organizacionais que, de forma estruturada, questionem a forma como o trabalho é feito e promova refinamentos contínuos.

## **2- REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA:**

O embasamento teórico contempla três tipos de conteúdos. O primeiro analisa as exigências da aprendizagem no Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Modelo que a organização em estudo se utiliza e portando, todas suas práticas devem estar alinhadas, a fim de que possa contribuir para a obtenção de sua visão de futuro “Ser uma empresa de classe mundial”.

O segundo analisa os conceitos e enfoques da aprendizagem organizacional segundo a literatura, visando aportar conhecimento sob o enfoque acadêmico. Já o terceiro, discorre a respeito da metodologia para elaboração e implantação da sistemática de Aprendizagem Organizacional, conforme definido pelo MEGP.

### **2.1 A Aprendizagem no Modelo de Excelência do Gespública**

#### **2.1.1 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)**

O GesPública, criado em 2005, é o resultado da evolução de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência. O Programa tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo.

## 2.1.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública

O modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas.

O Modelo está alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. No Quadro 1 são apresentados os fundamentos de excelência gerencial:

Fundamentos	
Pensamento sistêmico	Comprometimento com as pessoas
Aprendizado organizacional	Foco no cidadão e na sociedade
Cultura da inovação	Desenvolvimento de parcerias.
Liderança e constância de propósitos	Responsabilidade Social
Orientação por processos e informações	Controle Social
Visão de futuro	Gestão participativa
Geração de valor	

Quadro 1 – Fundamentos de Excelência Gerencial

Fonte: IAGP (2010)

■ Fundamentos transversais

No modelo, os Fundamentos da Excelência Gerencial são expressos através de características tangíveis (mensuráveis quantitativa e qualitativamente) e distribuídos em requisitos.

A Figura 1 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

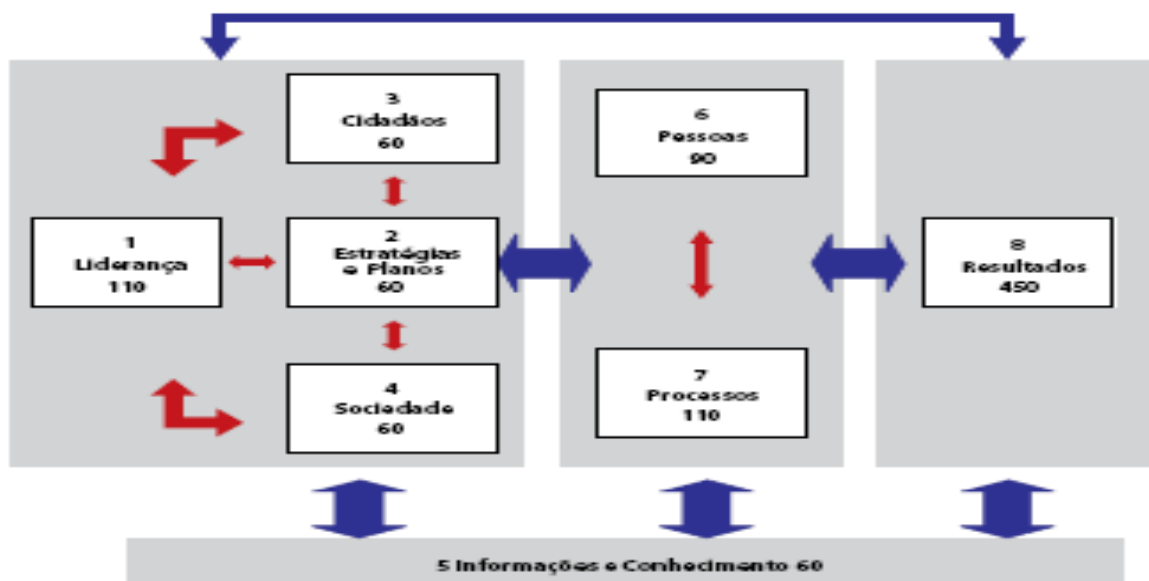


Figura 1- Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010

A figura 1 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

O diagrama da gestão, conforme Figura 2, representa a aplicação dos ciclos de Controle e de Aprendizagem, condição essencial para o amadurecimento da gestão de uma organização. Apresenta, de forma lógica a definição, implementação, controle e melhoria de uma prática ou processo de gestão da organização, incorporando o conceito do PDCL.

O diagrama é, portanto, uma ferramenta elaborada para conceber, executar e aprimorar as práticas de gestão que admite a existência de dois ciclos – PDCA e o PDCL. (FNQ - Critérios de Excelência 2010).



Figura 2 – Diagrama de Gestão das Práticas  
 Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010

### 2.1.3 Prêmio Nacional da Gestão Pública

Em 1998, o governo instituiu o Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF, através de uma adaptação do modelo da FNQ, modelo este que teve origem a partir do modelo americano Malcolm Baldrige, criado em 1987 com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações americanas (CARDOSO, 2000).

O Prêmio tem como finalidade destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade

em gestão, visualizando a oportunidade de ganhos coletivos para o setor público e para a sociedade. (GESPUBLICA, 2010).

#### **2.1.4 O enfoque da Aprendizagem Organizacional no Modelo de Avaliação**

##### **2.1.4.1 A Aprendizagem Organizacional como Fundamento de Excelência**

É um fundamento denominado de transversal, pois é exigido em todos os Critérios dos Processos gerenciais, assim como os outros três fundamentos destacados no Quadro 1 do item 2.1.2.

O conceito deste fundamento - Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências - é colocado em prática *na* medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática a aprendizagem organizacional. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução. (IAGP, 2010)

##### **2.1.4.2 A Aprendizagem Organizacional como requisito do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública**

A Aprendizagem Organizacional, quanto aos Critérios, relaciona-se com o de Liderança, sendo requisito no IAGP no item 1.2 – Cultura da Excelência e, por desdobramento, com todos os demais, exceto com o de Resultados, que está correlacionado com o fundamento Geração de Valor.

##### **2.1.4.3 A Aprendizagem Organizacional como fator do sistema de pontuação.**

O grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio do sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. (IAGP, 2010)

A avaliação da dimensão processos gerenciais baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração.

O caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para a gestão da organização. (IAGP, 2010)

As solicitações de evidências da Aprendizagem Organizacional conforme demandadas nos requisitos e itens do IAGP – Ciclo 2010 estão apresentados no Anexo 1, onde é possível verificar a transversalidade do fundamento Aprendizado, presente como requisito em todos os critérios, demonstrando a importância do desenvolvimento de um sistema de AO, disseminado para todas as práticas, áreas, produtos ou processos.

## **2.2. A Aprendizagem Organizacional na literatura**

A Aprendizagem Organizacional desde a década de 60 tem despertado interesse, conforme registrado na literatura e em estudos acadêmicos. Nesta última década, chamou a atenção de diferentes disciplinas acadêmicas que passam a ver a aprendizagem e suas contribuições sob diferentes óticas. (ARAÚJO e EASTERBY-SMITH, 2001).

O conceito de Aprendizagem Organizacional, citado por Bitencourt (2001)

“...um processo pelo qual adquirimos experiência que nos leva a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas doenças, mutações genéticas, etc. “ (Bordanave apud Boog, 1995, p. 239).

Neste conceito destaca-se a importância da vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas adquirir conhecimentos. Na tentativa de contribuir com o entendimento sobre aprendizagem no contexto organizacional buscou-se resgatar, as principais correntes teóricas referentes ao tema.

Zangiski, Lima e Costa (2009), apresentam algumas das principais abordagens acerca da aprendizagem organizacional, complementado com

Bitencourt (2001), trazem à tona a questão da multiplicidade de enfoques em relação ao tema, conforme o Quadro 2 – Quadro Conceitual.

Autor	Considerações e conclusões	Ênfase
David Garvin (1993, p. 80)	Aprendizagem como um processo de aquisição de conhecimento, através de mecanismos de processamento de informações, onde as novas idéias são essenciais e podem originar-se dentro ou fora da organização, decorrentes de experiência, experimentação, lições aprendidas, melhores práticas e disseminação rápida e eficiente do conhecimento na organização. Conceito: "Organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> ".	Técnicas de Qualidade Total
Chris Argyris (1992, p. 132)	Aprendizagem Single-Loop, que permite a manutenção do conhecimento Aprendizagem Double-Loop, que permite a criação do conhecimento. Conceito: "Aprendizagem Organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre as nossas intenções e o que de fato ocorreu".	Rotinas defensivas e Ciclos de Aprendizagem.
Ayas (1997)	Capacidade de aprendizagem relacionada à criação de infra-estrutura para suportar os processos de aprendizagem e à diversidade de conhecimentos, habilidades, valores e insights. Conceito: "as organizações não são uma grande coleção de indivíduos", mas constituem um sistema em que os indivíduos aprendem e comunicam o seu aprendizado. A aprendizagem organizacional implica estabelecer consenso no entendimento dos conceitos envolvidos e consonância na comunicação, de modo a alinhar as ações individuais e as organizacionais num conjunto harmônico.	Interação entre fatores individuais e pessoais com fatores organizacionais e contextuais.
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77)	A criação do conhecimento essencialmente baseada em elementos flexíveis e qualitativos. A aprendizagem ocorre mais em função da experiência diária e utilização da linguagem metafórica que de programas de treinamentos formais. Conceito: "A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito do conhecimento tácito. É intimamente o aprender fazendo. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos".	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.
Dixon (1999)	Uso intensional do processo de aprendizagem nos níveis individuais, de grupos e de sistemas como forma de transformação organizacional. Conceito: "Se as pessoas começam a compartilhar idéias e conseguem perceber a importância desse processo, o próprio compartilhamento cria a cultura da aprendizagem."	Gestão e disseminação do conhecimento
Peter Senge (1990, p.11)	Aprendizagem baseada nas cinco disciplinas da aprendizagem (Domínio pessoal, Modelos Mentais, Visão compartilhada, Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico). Conceito: "Onde 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 liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo".	Metanóia (mudança de mentalidade), 5 disciplinas.
Cecez-Kecmanov (2004)	Aprendizagem focada no desenvolvimento de habilidades técnicas e expertise, entendimento do negócio e da empresa, habilidades pessoais de comunicação, competência comunicativa dos indivíduos e cultura que favoreça o debate aberto e os processos de interação social. Conceito: "A capacidade de interação dos resultados dos aprendizados individuais (socialização) permite a construção do conhecimento coletivo, ou seja, do eu para nós"	Conhecimento tácito manifestando-se coletivamente nas práticas organizacionais
Chen (2005)	Memória organizacional como o recurso mais importante para a aprendizagem. Propósito da aprendizagem focado na adaptação da organização às mudanças dos ambientes interno e externo. Conceito: A aprendizagem é um processo contínuo e ininterrupto.	Mudanças organizacionais

Quadro 2 - Quadro Conceitual

Fonte: Adaptado de Zangiski, Lima e Costa (2009) e Bitencourt (2001)

### 2.2.1 Elementos de Verificação da Aprendizagem Organizacional.

Os elementos de verificação da aprendizagem organizacional proposto por Guaragna (2004), foram identificados a partir da análise, pelo autor, dos referenciais bibliográficos relacionados ao tema, juntamente com os Critérios de Excelência da FNQ. Esse modelo de verificação está representado na Figura 4, e contém os seguintes elementos:

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

Para o autor, esses cinco elementos encontram-se inseridos num ambiente organizacional estando a organização sujeita às demandas do ambiente externo decorrente de sua característica de negócio. Guaragna (2004) ressalta que não se trata de um modelo para implementação, mas uma referência para investigar a aprendizagem, a sua manifestação e as possíveis influências sobre ele.

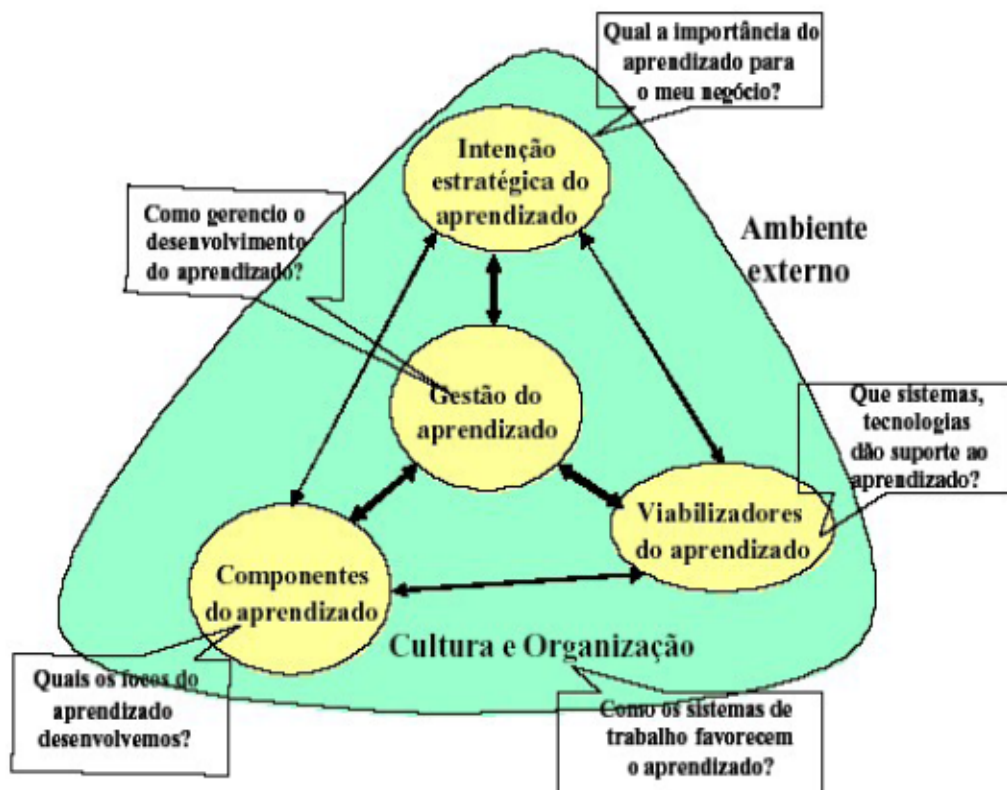


Figura 4 - Modelo conceitual para verificação da aprendizagem organizacional.  
 Fonte: GUARAGNA (2004)

## **2.3 Elaboração e implantação da sistemática de Aprendizagem Organizacional**

Castro (2009) apresenta sistemática para elaboração e implantação da sistemática de AO. Segundo autor, a decisão de implantar o sistema de Aprendizagem Organizacional deve-se constituir em uma intenção estratégica, isto é, partir da alta direção da organização; sem esse comando, todo o esforço pode não valer a pena; especialmente porque não se restringe à implantação de uma ferramenta ou de uma metodologia, mas a realização de uma mudança da cultura organizacional. Para que a implantação do sistema de Aprendizagem Organizacional tenha êxito, sugere-se a estruturação a seguir apresentada:

- a) Etapas para a implantação;
- b) Indicadores de Aprendizagem Organizacional
- c) Mecanismos de Aprendizagem Organizacional
- d) Metodologias e Ferramentas de melhorias e inovações

### **2.3.1 Etapas de Implantação**

Propõem-se as seguintes etapas (adaptáveis a cada caso e situação):

#### **Etapa 1 – Apresentação**

– consiste na exibição da sistemática para a Alta Liderança da organização, destacando os diferenciais e benefícios do Modelo de Excelência da Gestão; tem como objetivo obter da Alta Direção a adesão e o compromisso com a busca da Excelência da Gestão e com o AO - sensibilização.

#### **Etapa 2 – Perfil Organizacional**

– elaborado por meio da Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores e Negócio), examinando se o mesmo está direcionado para busca da Excelência da Gestão e para o AO, no levantamento do Histórico de Busca da Excelência da instituição e na estrutura organizacional.

#### **Etapa 3 – Direcionamento Estratégico**

– Tem o objetivo de identificar a intenção estratégica da organização de busca da Excelência da Gestão e da Aprendizagem Organizacional, expresso por meio de Diretrizes, Políticas, Princípios e Objetivos e Metas Estratégicas.

#### Etapa 4 – Comprometimento da Alta Liderança

- identificado por meio de decisões estratégicas - ações, práticas de gestão, projetos e programas – e pelo exemplo. O exame dessas informações permite identificar o envolvimento da Alta Liderança com a busca da Excelência da Gestão e com o AO.

Nesta etapa procura-se evidenciar o compromisso da Alta Direção com a busca da Excelência da Gestão e a sua determinação em implantar a sistemática de AO na organização, o que compreende:

a) manifestação explícita do seu apoio, materializada pela inserção do tema nos eventos de gestão da organização, tais como:

- Ações formais do Plano Estratégico, Reuniões de análise crítica do desempenho e Avaliação de padrões e práticas de gestão;
- Capacitação dos gestores nos cursos do MEG, da FNQ e

c) Disseminação e desdobramento da Missão, Visão, Valores, Políticas, Objetivos e Metas Estratégicas em todas as áreas, em todos os níveis organizacionais e com as partes interessadas pertinentes. Tais decisões representam os requisitos básicos para o avanço das etapas seguintes.

Daí a relevância de Fator Crítico de Sucesso da Aprendizagem Organizacional atribuído ao Comprometimento da Liderança.

#### Etapa 5 – Estruturação

– Corresponde à elaboração do plano de ação para implantação da sistemática de Aprendizagem, o qual deve contemplar (alinhar com as etapas anteriores): diagnóstico, objetivos, indicadores, metas, metodologia, estrutura (gestores, equipes de implantação, comitês, etc.), mecanismos, ferramentas de melhorias e inovações, benchmarking, resultados, disseminação, auto-avaliação, adequação das práticas aos requisitos do MEGP, capacitação dos envolvidos, cronograma e outras ações não menos importantes, considerando a realidade e o perfil de cada organização.

#### Etapa 6 – Implantação

– corresponde à execução do que foi estruturado (planejado) na etapa 5, ao acompanhamento e à avaliação dos resultados obtidos, através das melhorias e inovações implantadas e das práticas de Benchmarking incorporadas, bem como os ajustes necessários identificados para a metodologia, de modo a se garantir o giro do PDCL.

### 2.3.2 Indicadores de Aprendizagem Organizacional

O uso de indicadores de AO é estabelecer uma correlação com as melhorias e inovações decorrentes da aplicação da sistemática. Incentiva-se com isso a busca de um alinhamento estratégico das práticas de gestão com os resultados decorrentes dessa implantação. No Quadro 3 são apresentadas sugestões de indicadores de AO:

<b>Indicadores do Critério Liderança</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Demonstração de comprometimento da Alta Direção	Liderança pelo exemplo e Busca da Excelência da Gestão	% de avaliação positiva (Excelente + Ótimo) da Alta Direção na avaliação do Clima Organizacional. Evolução da Pontuação no Modelo de Gestão Interno, PNQ ou Prêmios Regionais.
Análise do Desempenho da Organização	Avaliar a evolução em relação às estratégias e objetivos estabelecidos.	% de Metas do Plano de Indicadores Estratégicos atingido.
Estímulo e mobilização das pessoas na exploração das idéias criativas buscando a inovação	Desenvolver a inovação	Quantidade de melhorias e inovações implantadas; % da receita com novos produtos
<b>Indicadores do Critério Estratégias e Planos</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Formulação das Estratégias	Análise do macroambiente e do mercado de atuação empresarial.	% de participação da Empresa nos segmentos de mercado definidos.
Implementação das Estratégias	Desdobramento das estratégias em planos de ação	% de metas estratégicas realizadas no prazo.
<b>Indicadores do Critério Clientes</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e mercados	Criação e busca de novas oportunidades	% de receita com novos produtos e serviços. % de crescimento da receita decorrente de novos clientes.
Divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria	Fortalecer a imagem da organização e tornar-se conhecida – clientes e mercados	% de inserções positivas na mídia, envolvendo a marca Correios % de inserções decorrentes de patrocínio, envolvendo marcas da empresa e produtos Prime.
<b>Indicadores do Critério Sociedade</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Compromisso com melhoria da qualidade ambiental (Ethos, indicadores 2006, p.44).	Identificar e tratar os impactos de seus produtos e processos sobre o ecossistema e a sociedade	Número de multas recebidas relativas aos impactos sociais e ambientais. Desenvolver novos negócios (ou novos modelos para os já existentes), considerando os princípios de sustentabilidade ambiental.
Interação com a Sociedade	Participar do desenvolvimento social  Zelo de Imagem Institucional	Quantidade de famílias contempladas pelo Programa de Responsabilidade Social da Organização. Satisfação da sociedade com as ações institucionais desenvolvidas.

<b>Indicadores do Critério Informações e Conhecimento</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Gerenciamento das informações comparativas para melhoria dos produtos, processos e práticas de gestão.	Melhorar o nível de desempenho da organização em relação aos referenciais de excelência	% de indicadores estratégicos acima do referencial comparativo externo. % de indicadores estratégicos com resultados coerentes com os requisitos das principais partes interessadas.
Gerenciamento e disponibilização das informações para operações e tomadas de decisão.	Compartilhar o conhecimento na organização	% de informações necessárias para as operações diárias e tomadas de decisão disponibilizadas.
<b>Indicadores do Critério Pessoas</b>		
Tema	Objetivo (s)	Indicadores/Informações Qualitativas
Desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas	Capacitação e desenvolvimento das pessoas	Horas de treinamento por colaborador. % de colaboradores com avaliação favorável Avaliação de Desempenho
Criação e manutenção de um ambiente de trabalho que conduza a excelência da gestão e do desempenho	Consolidar a cultura da excelência na organização	Quantidade de empregados capacitados em cursos do MEG.
<b>Indicadores do Critério Processos</b>		
Análise e melhoria dos processos principais do negócio e os processos de apoio	Aumentar a produtividade, a confiabilidade e a ecoeficiência e reduzir a variabilidade	Quantidade de processos certificados com a ISO 9001:2008 Quantidade de melhorias e inovações implantadas nos processos de negócio e apoio. Quantidade de práticas incorporadas por meio de Benchmarking

Quadro 3 - Sugestões de indicadores de AO:  
Fonte: CASTRO (2009)

### 2.3.3 Mecanismos de Aprendizagem Organizacional

Com o objetivo de melhorar as práticas de gestão e os padrões de trabalho é necessária a implementação de um Sistema de Aprendizagem Organizacional, que compreende a estruturação de mecanismos organizacionais que possibilitem o questionamento sobre a forma de trabalho e proponham mudanças que atendam às necessidades das partes interessadas, às tendências de mercado e aos resultados de leitura de cenários.

A FNQ, no Caderno Liderança (2007, p.25) apresenta os seguintes mecanismos:

- Avaliações da gestão, internas ou externas, com base em modelos de gestão reconhecidos, como o PNQ, PQGF, premiações setoriais ou regionais e outros desenvolvidos de forma específica para as organizações. Promove uma profunda reflexão sobre possíveis lacunas existentes no sistema gerencial, induzindo a criação, expansão ou melhoria de práticas de gestão;

- Reuniões de Análise Crítica. Promovem a discussão sobre erros e acertos da gestão, proporcionando uma revisão periódica dos processos gerenciais, levando-se em conta os resultados alcançados;
- Prática de Benchmarking para identificar e incorporar as melhores práticas gerenciais. Promove a captação de práticas bem sucedidas em outras organizações;
- Auditorias genéricas ou específicas, internas ou de terceira parte. Submetidas aos questionamentos emanados de padrões auditados, as organizações identificam lacunas em seus sistemas de gestão (não conformidades maiores), induzindo ajustes em seus padrões;
- Pesquisas que avaliam a satisfação das partes interessadas. Podem induzir ajustes nos padrões de gerenciamento de maneira a que busquem atender aos verdadeiros anseios das partes interessadas;
- Mecanismos de geração de idéias e inovações. Estimula a criatividade gerencial para tornar padrões mais eficientes e eficazes por meio de idéias inovadoras;
- Comitês temáticos (clientes/sociedade/planejamento/RH/governança/TI). Possibilitam o intercâmbio de idéias entre atores de processos gerenciais, trazendo novas idéias como insights;
- Fóruns de reflexão. Promovem o intercâmbio multiprofissional para a análise de padrões gerenciais, possibilitando a discussão de novas visões e novas soluções gerenciais que considerem vários campos do conhecimento em alinhamento com os Critérios de Excelência.

O Sistema de Aprendizagem deve contemplar também outros mecanismos, tais como:

- A realização de Workshop de Planejamento Estratégico (elaboração, atualização e melhoria);
- As reuniões para melhoria de pesquisas de clima organizacional;
- As reuniões para melhoria de pesquisas de satisfação de clientes e
- As lições aprendidas através da realização de projetos específicos.

### **2.3.4 Ferramentas e Metodologias de Melhorias e Inovações**

Para facilitar a implantação de melhorias e inovações sugere-se a utilização das seguintes ferramentas (não são detalhados os mecanismos para sua aplicação):

a) Ferramentas utilizadas nas melhorias de processos

- Kaizen;
- Times de melhoria contínua;
- 6 Sigma
- Custos da não-qualidade;
- Círculos de Controle da Qualidade;
- Balanced Scorecard;
- Benchmarking;
- Avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ;
- Auditorias realizadas para a Certificação da ISO 9001.

b) Ferramentas de análise e solução de problemas

- As 7 ferramentas de controle de qualidade – Gráfico de Pareto, Fluxogramas, Diagrama de “causa e efeito”, Planilha de levantamento de dados, Histogramas, Cartas de Controle, Diagramas de Dispersão.
- As 7 ferramentas de planejamento e gerenciamento – Diagrama AND, Diagrama de Afinidades, Diagrama de Relacionamentos, Matriz de Correlações, Matriz de Prioridades, Fluxo do Processo Decisório e Diagrama de Árvore.
- Metodologias de análise e solução de problemas – Método de Solução de Problemas, 5W2H, Análise SIPOC e Métodos estatísticos

c) Ferramentas de apoio à criatividade e inovação

- Desenvolvimento do pensamento criativo
- Brainstorming
- Brainwriting
- NGT – Nominal Group Technique
- Programas de incentivo à criatividade e inovação – Banco de idéias

d) Metodologias de melhorias contínuas e inovações

- Princípio de Pareto
- Análise de Ishikawa

- Análise de valores
- Roteiro de melhorias
- Planejamento de Projeto de Inovação
- Reengenharia
- Modelagem de Problemas – ISM (Interpretive Structural Modeling)
- Quality Function Deployment (QFD)

### 3. **METODOLOGIA:**

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa exploratória, pois tem por objetivo obter familiaridade com o tema Aprendizagem Organizacional dentro de sua amplitude como sistema. Para o desenvolvimento da proposta de implementação de um sistema de AO para a Regional dos Correios dos Paraná, se adotou a seguinte metodologia.

a) Pesquisas bibliográficas por meio de consultas a livros, publicações especializadas, materiais de cursos, documentos internos da ECT, Relatórios de Gestão e de Avaliação (ambos do Modelo de Excelência dos Correios – MEC, Relatórios de Gestão de outras instituições públicas vencedoras do PQGF e material disponibilizado na Internet.

b) Compartilhamentos de conhecimento e experiências com pessoas de reconhecido domínio dos assuntos Excelência da Gestão e Aprendizagem Organizacional (examinadores de prêmios de qualidade a nível estadual e nacional), envolvendo ainda outros profissionais com alto nível de conhecimento em temas correlatos, tais como: Liderança, Estratégias e Planos, Gestão do Capital Intelectual e do Conhecimento, Gestão da Inovação, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Processos, através da participação em reuniões do fórum “Compartilhando o Conhecimento”.

O Fórum “Compartilhando o Conhecimento” é um evento da Regional, com periodicidade mensal, onde se reúnem profissionais de diversas áreas, de nível de gestão. Nestas reuniões, o tema pautado é apresentado por um dos integrantes e/ou de convidado externo e após aberto para a discussão do grupo. No final da reunião, um novo tema é selecionado para o próximo encontro assim como, o integrante que ficará responsável por apresentar ou buscar um palestrante externo.

São discutidas novas tecnologias, práticas, ferramentas, metodologias e sistemas que possam contribuir para a gestão da Regional e para a atualização permanente dos profissionais.

A fim de levantar as informações necessárias, o tema desta pesquisa foi pautado e feita a apresentação dos objetivos específicos e contextualização geral sobre o tema pela autora, tendo como produto final informações e referências de documentação interna que permitiram o desenvolvimento dos tópicos.

c) Estudos de Casos como apoio à fundamentação teórica desenvolvida.

A amostra para estudo foi retirada do universo de empresas ganhadoras do Prêmio Qualidade Governo Federal, nas categorias bronze, prata e ouro, nos anos de 2009 e 2010. Esse universo totaliza 21 organizações, conforme Anexo 2.

Os seguintes critérios foram adotados para definição da amostra:

- Acessibilidade a pelo menos três organizações para permitir comparações e enriquecimento da pesquisa;
- Disponibilidade de acesso aos Relatórios de Gestão – RG das organizações;
- Compatibilidade com o tempo disponível para realizar o estudo, e
- Porte da organização.

Com base nos critérios estabelecidos, a pesquisa foi formada pelo Relatório de Gestão das seguintes empresas:

- INMETRO–Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- Unidade de Serviços Compartilhados – Petrobras
- Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

Os Estudos de Casos foram estruturados com base no modelo apresentado por Guaragma (2004), citado em 2.2.1, o qual está alinhado a metodologia para elaboração e implantação da sistemática de Aprendizagem Organizacional, apresentada em 2.3 e ambos alinhados ao Modelo de Excelência e será apresentado no item 5.

Estes estudos têm como objetivo obter subsídios para construção de uma proposta, a partir da metodologia discorrida em 2.3, para estruturação do Sistema de Aprendizagem Organizacional para a Regional.

Segundo Yin (2005), estudo de caso é definido como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas.

## **4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

### **4.1 Descrição geral:**

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Diretoria Regional do Paraná – DR/PR.

A DR/PR é uma das 26 administrações regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, empresa pública da administração indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações, sediada em Brasília.

Criada em 1969, a ECT tem como objeto: planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama; explorar atividades correlatas e exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

A Diretoria Regional do Paraná é o órgão encarregado de executar, em âmbito estadual, os serviços a cargo da Empresa, sendo parte destes em regime de monopólio e outros sob o regime da livre concorrência.

O Paraná possui 399 municípios, com uma população, em 2005, de 10.439.601 habitantes (IBGE). Os Correios estão presentes em todos estes municípios, através de sua rede de atendimento e prestação de serviços de distribuição.

A sede da Diretoria Regional esta situada em Curitiba, e, para uma maior proximidade junto a seu público-alvo, com relação à área de atendimento, está subdividida em seis Regiões de Vendas: Curitiba, Ponta Grossa, Cascavel, Maringá, Londrina e Curitiba Metropolitana e Litoral. Com relação à área operacional, foi dividida em duas regiões: Curitiba e Londrina.

O processo operacional da empresa está interligado por uma malha que envolve as quatro fases do fluxo postal: atendimento, tratamento, transporte e distribuição.

Na DR/PR, a força de trabalho é constituída por colaboradores (5.945), estagiários, jovem aprendizes e pessoas com deficiência, terceirizados e profissionais liberais autônomos.

O histórico de busca da Excelência dos Correios pode ser apresentado em cinco estágios que envolvem tanto o nível Corporativo (Administração Central), quanto o Regional (DR/Paraná).

Estágio 1 - Transformação Organizacional – décadas 1970 e 1980.

Principais marcos:

- a) A criação da ECT (1969);
- b) Criação de infra-estrutura de transporte rodoviário (1970);
- c) A criação dos serviços de Entrega Rápida (1970);
- d) f) A instalação de equipamentos de triagem mecanizada (1972);
- g) A contratação de uma consultoria dos Correios da França (1973) para adequar a empresa aos padrões de qualidade internacional;
- h) A criação da Escola Superior de Administração Postal - ESAP (1978);
- i) A implantação do SEDEX – Serviço de Encomenda Expressa (1982);

Estágio 2 - Modernização Empresarial – década de 1990.

Compreende:

- a) Ampliação da Rede de Atendimento, através de franquias;
- b) A ampliação e melhoria do Serviço de Encomendas Expressas (SEDEX);

Estágio 3 - Busca da Excelência da Gestão – a partir de 1998/2000.

Abrange:

- a) A implantação do Programa de Qualidade Total (1997);
- b) A instituição do Prêmio Nacional de Qualidade dos Correios, em 1998, com o objetivo de melhorar a Gestão Empresarial dos Correios;
- d) A Realização o 1º diagnóstico da gestão dos Correios, com o apoio de Consultoria especializada.
- e) A Implantação do Programa 5S e do Programa de Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias – GRGM – 1999;

Estágio 4 - Reestruturação Organizacional - a partir de 2007

Descontinuidade de programas e de práticas de gestão relativas ao Modelo de Excelência.

Estágio 5 - Novos Direcionadores Estratégicos (Planejamento Estratégico Corporativo – 2011 a 2020)

b) Definição do Modelo de Negócio;

a) Estabelecimento de nova identidade corporativa;

c) Reafirma o modelo de gestão com base no Modelo de Excelência.

## **4.2 - Diagnóstico da situação-problema:**

### **4.2.1 Identidade Corporativa**

A partir de 2009 os Correios adotaram uma nova Identidade Corporativa, mais adequada aos novos tempos e que melhor posicione a empresa frente aos crescentes desafios futuros.

**Negócio:** Soluções que aproximam.

Os Correios passam a oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa quer entender a necessidade de seus clientes e com isso focar em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam transformando distâncias em proximidades.

**Missão:** Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo.

Os Correios querem mostrar ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, se comprometem em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

**Visão:** Ser uma empresa de classe mundial.

O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente

a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

**Valores:** Os Correios acreditam e praticam os seguintes princípios:

1. Ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
2. Meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência;
3. Respeito às pessoas, com tratamento justo e correto à força de trabalho;
4. Compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e
5. Sustentabilidade, buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

### **Negócios**

Com o objetivo de atender as necessidades de comunicação da sociedade e do mercado, os Correios desenvolvem os seguintes Segmentos de Negócios:

1. Mensagem – atender às necessidades de comunicação da sociedade.
2. Encomendas – nas modalidades Expressa e Econômica.
3. Malote – remessa de correspondência agrupada e de documentos.
4. Digital – serviços que fomentam o uso de redes digitais.
5. Marketing Direto – serviços para atender as necessidades de relacionamento entre fornecedores e consumidores finais.
6. Financeiro (Banco Postal) – oferta de produtos e serviços de natureza financeira para atender às necessidades de mercado.
7. Conveniência – disponibiliza um conjunto de facilidades, com o objetivo de atender, com comodidade, as necessidades e expectativas do mercado.
8. Logística Integrada – soluções customizadas aos negócios de empresas, podendo compreender atendimento, armazenamento e transporte.
9. Internacional – promoção e viabilidade do intercâmbio de mercadorias, valores e informações em âmbito internacional.

#### 4.2.2 Histórico de Busca da Excelência

A DR/PR tem um histórico de ações regionais focadas na construção de um modelo de gestão voltado para a excelência, das quais se destacam as ações apresentadas no Quadro 4 – Histórico da Qualidade.

Ano	Destaque
1997	Criação do Grupo de Difusão da Qualidade Total na DR/PR;
1997	Realização dos primeiros programas de implantação dos 5S, envolvendo Centros de Distribuição Domiciliária da Capital;
1998	Início da implantação do Programa Regional de Gestão pela Qualidade; Implantação do Programa 5S
1999	Padronização dos Centros de Distribuição Domiciliária, incorporando os conceitos de 5S e gestão de melhorias, redefinição do processo de trabalho desses órgãos; Redefinição do fluxo operacional, com a implantação da triagem mecanizada de encomendas;
2000	Adesão da DR/PR ao Programa de Qualidade e Participação na Adm. Pública – QPAP. Conquista da Faixa Bronze no Prêmio Qualidade do Governo Federal;
2001	Conquista da Faixa Bronze no Prêmio Qualidade dos Correios;
2002	Conquista da Faixa Ouro do Prêmio de Qualidade dos Correios. Implantação do 9S;
2003	Recebimento do Título Empresa Saudável, pela Prefeitura Municipal De Curitiba;
2004	Conquista da Faixa Ouro do Prêmio Qualidade dos Correios. Implantação do Sistema de Gestão Ambiental no Edifício-Sede
2005	Criação do CPBEG – Comitê Paranaense de Benchmarking para Excelência na Gestão
2006	Conquista da Faixa Ouro do Prêmio Qualidade dos Correios com maior pontuação e com tendência positiva nos últimos 3 ciclos do PQC.
2007	Certificado GesPública - reconhecimento de Gestão de nível 5. Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão – Região de Vendas 01 - Curitiba
2008 a 2011	Incentivada a participação de colaboradores em cursos de formação e participação nas bancas de examinadores do PNQ e do PQGF.
2005 a 2011	Mantida a participação de representantes da Regional no Comitê Paranaense de Benchmarking para Excelência na Gestão

Quadro 4 – Histórico da Qualidade

Fonte: Autor. Referência: Intranet DR/PR

#### 4.2.3 Estrutura Organizacional

Além da estrutura formal, a Regional conta com a adoção de Grupos de Trabalho temporários e Comitês permanentes, cujo objetivo é a busca de solução para problemas, a implantação de práticas de gestão previamente definidas e o desenvolvimento de projetos específicos. Esses grupos atuam de forma integrada à estrutura de liderança e apoiados nos grupos de gestão, e subsidiam o processo de análise de desempenho. A composição dos grupos leva em consideração a afinidade dos colaboradores com os temas e são formalizados por portarias, e abrangem toda a DR.

#### 4.2.4 Direcionamento Estratégico

A ECT adota como Direcionadores Estratégicos os seguintes Objetivos e Políticas:

## **Políticas**

### **A empresa deve:**

- a) Assegurar o controle de custos e despesa e incrementar a receita;
- b) Segmentar o mercado;
- c) Estruturar programa de relacionamento com o cliente e mercado;
- d) Incorporar a cultura de concorrência;
- e) Rever e direcionar as ações de Responsabilidade Social Empresarial;
- f) Promover a melhoria contínua dos processos;
- g) Atrair, desenvolver e estimular talentos, criando um ambiente organizacional desafiador e motivador para sustentar a excelência competitiva;
- h) Promover a gestão do conhecimento, buscando a disseminação e compartilhamento;
- i) Fortalecer os fundamentos do Modelo de Excelência dos Correios e
- j) Promover a governança corporativa.

## **Objetivos Estratégicos**

Os Objetivos Estratégicos Organizacionais estabelecidos buscam atender as seguintes dimensões: Diretrizes Governamentais, a satisfação dos clientes, equilíbrio econômico-financeiro para a preservação e o desenvolvimento da Empresa, a qualidade dos processos, a satisfação e o desenvolvimento dos empregados e o compromisso com a sociedade.

### **4.2.5 Comprometimento da Alta Direção**

Com o objetivo de promover a Cultura da Excelência, a Alta Direção da Regional do Paraná demonstra comprometimento com o Modelo de Excelência através do sistema PTR – Plano de Trabalho Regional que traduz a metodologia da DR para a criação de valores para todas as partes interessadas e garante o alinhamento de todas as práticas adotadas pela Regional aos princípios de Excelência da Gestão.

Parcerias estratégicas com diversas organizações públicas, privadas e do terceiro setor com o objetivo de desenvolver e disseminar aspectos ligados a sustentabilidade.

A disseminação da Cultura da Excelência é fomentada também nos treinamentos realizados pela Gerência de Educação, onde o tema Modelo de

Excelência, dentre outros ligados à Qualidade são disseminados por ocasião desses eventos, em todos os níveis.

#### **4.2.6 Ações formais do Plano Estratégico**

Desde 1994, a Regional promove uma avaliação crítica das prioridades, a partir das demandas do Planejamento Estratégico Corporativo, dos Departamentos da Administração Central, dos projetos e das atividades advindas das análises dos Grupos de Gestão e de todas as gerências e unidades de negócio, do resultado das pesquisas das partes interessadas (Clima Organizacional – Pessoas; Pesquisa de Satisfação – Clientes e Sociedade, dentre outras).

#### **4.2.7 Reuniões de análise crítica do desempenho**

O desempenho da Regional é analisado mensalmente, sendo que o principal eixo do processo está ancorado nos Grupos de Gestão – Gás. Cada Grupo de Gestão tem um coordenador do grupo e a coordenação geral de todos os GGs é feita pelo Diretor Regional.

Os Grupos de Gestão atuam de forma proativa em relação à Rigor, prática corporativa estabelecida pela ECT. Cada GG e fórum de análise crítica analisam o desempenho da DR sob determinado aspecto e o resultado dessas análises é sintetizado na Reunião de Coordenação – Rigor. Trimestralmente é realizada, na Rigor, uma análise integrada de todo o desempenho da DR, através das relações de causa-efeito entre os objetivos estratégico e respectivos indicadores utilizando o semáforo para indicar aqueles que estão fora ou dentro do planejado. Também são analisados nesses fóruns os projetos do PTR, definidos para o atingimento dos Objetivos Estratégicos. Na análise de desempenho são consideradas as variáveis dos ambientes interno e externo e informações comparativas de outras Regionais.

#### **4.2.8 Avaliação de padrões e práticas de gestão**

##### **Padrões**

Os padrões de trabalho da ECT, que definem a execução adequada de suas principais práticas de gestão, são estabelecidos e atualizados permanentemente pelas áreas técnicas e normativas

O Sistema Interno de Normalização da Empresa (Manuais) estabelece os padrões de trabalho para todos os órgãos da ECT, mantendo-os permanentemente atualizados, na Intranet pelo serviço ECT-Normas.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho ocorre através de:

- a) Auditorias e inspeções internas, que avaliam a conformidade dos processos às normas internas e aos padrões estabelecidos.
- b) Auditorias externas, realizadas por órgãos como TCU, Ministério da Fazenda e Ministério Público.
- c) Apuração de responsabilidades, por comissões de sindicância;
- d) Auditorias de equipes treinadas nos programas específicos de Qualidade e Produtividade.

### **Práticas**

- Sistema de Planejamento Regional
- Grupos de Gestão
- Fóruns específicos - são análises críticas que acontecem em geral decorrentes de discussões pós-evento com os participantes/ organizadores do evento em análise; discussões promovidas nas gerências Gestão e análises definidas nos programas de qualidade e produtividade.

#### **4.2.9 Capacitação dos gestores nos cursos do MEG e MEGP da FNQ e do Gespública**

A Regional estimula a participação de empregados como Examinadores do PNQ e do PQGF e em outros prêmios de Qualidade, a exemplo dos prêmios estaduais promovidos pelo IBQP. Desde 2006, mantém parceria com a FNQ para realização dos cursos de preparação e atualização da banca examinadora do PNQ nas dependências da Regional.

Disseminação e desdobramento da Missão, Visão, Valores, Políticas, Objetivos e Metas Estratégicas em todas as áreas, em todos os níveis organizacionais e com as partes interessadas pertinentes.

Para comunicar missão, visão e valores à força de trabalho e às demais partes interessadas a Regional se utiliza dos canais de comunicação adequados a cada parte, através de mensagens impressas e através da intranet/internet. Nos cursos de acolhimento de novos colaboradores e terceirizados, e durante palestras em órgãos

externos, é abordada a identidade corporativa.

A comunicação das estratégias, das metas e dos planos de ação, é realizada através de:

- Para a força de trabalho: anualmente, em janeiro, é realizado evento de lançamento do Plano de Trabalho anual, com a participação das principais lideranças da DR. Nesse evento, além de uma avaliação entre planejado *versus* realizado do ano em encerramento, são verificados os principais objetivos estratégicos da empresa, as principais metas para a DR e os principais projetos e ações que foram negociados entre as áreas

Cada liderança recebe seu Plano de Trabalho impresso, com as metas específicas de sua unidade. Eventos semelhantes são realizados nas sedes das Revens, com o objetivo de envolver no processo de planejamento aquelas lideranças que não puderam comparecer ao evento regional, os quais por sua vez comunicam o conteúdo recebido às suas equipes. Durante o ano, nos eventos do programa “Café & Prosa” e nas reuniões semanais do “Primeira Hora”, é feito o acompanhamento das ações e dos resultados com a participação da força de trabalho.

- Para os fornecedores parceiros comerciais - franqueados é realizado um evento específico, onde são apresentados os resultados da Regional, inclusive com o desempenho das franqueadas e as metas para o ano seguinte;
- Para os representantes da sociedade e os fornecedores de produtos e serviços, através do programa Portas Abertas.
- Para os clientes, através de Encontros de Negócios.
- Para o acionista, representado pela Administração Central, cadastramento de projetos regionais no Plano de Trabalho Corporativo – PTC e no Plano de Trabalho Regional, através da Intranet e apresentação, conforme demanda, na Reunião Nacional de Gestão - RNG.

## **5. Estudos de Caso**

A partir da pesquisa nos Relatórios de Gestão das três empresas ganhadoras do PQGF – ciclos 2009 e 2010 selecionadas, foi possível avaliar cada item do

modelo de verificação da aprendizagem organizacional proposto por Guaragma a fim de embasar a análise para a proposta.

Das organizações pesquisadas, verifica-se que uma é do setor da saúde (Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz), outra é ligada à área de normas e metrologia - INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial e a terceira é uma unidade de serviços da Petrobrás - Unidade de Serviços Compartilhados, demonstrando que apesar da diversidade na área de atuação, o MEGP é pertinente para qualquer empresa pública, independente de sua área de atuação, seu porte, ou se de nível nacional, estadual ou municipal.

Com base nas informações colhidas, verificamos que as empresas têm aspectos comuns entre elas das quais se destacam:

- É evidenciado o fundamento “Liderança e Constância de Propósitos”:

Quanto a Constância de Propósitos é evidenciada na trajetória que cada organização relata no Histórico da Qualidade.

De acordo com Guns (1998), a organização baseada no desempenho obtém seus resultados no curto prazo, enquanto as baseadas na aprendizagem focam o longo prazo. Para o autor, alguns fatores demonstram essa diferença:

- O desempenho de hoje é produto da aprendizagem de ontem e o desempenho de amanhã é resultado da aprendizagem de hoje.
- A organização baseada na aprendizagem consegue melhorar seu desempenho com o decorrer do tempo, já que reinveste continuamente em aprendizagem.
- Organizações baseadas na aprendizagem concentram-se em realizar melhor suas tarefas. “Elas vêem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho de longo prazo”. (GUNS, 1998, p. 17).

- Quanto aos itens verificados, os Componentes do Aprendizado, a Intenção Estratégica e Cultura/organização, são os que se apresentam com maior intensidade.

- Quanto aos enfoques teóricos, citados em 3.4, destaca-se a Prática do Planejamento Estratégico, melhoria contínua e o Balanced Scorecard.

- Apesar das organizações contar com metodologias diferentes para o aprendizado, a forma comum entre elas é a avaliação da gestão com base no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, tendo em vista que em seu conteúdo, faz-se necessário a presença da Aprendizagem Organizacional como propulsor de melhorias contínuas e no alinhamento estratégico da gestão.

Os quadros a seguir, apresentam a pesquisa realizada nos RGs das organizações:

<b>INMETRO – INSTITUTO NAC. DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL</b>
O Inmetro é uma autarquia federal vinculada ao MDIC. Suas atividades principais são a prestação de serviços (metrologia científica e industrial, metrologia legal, acreditação de laboratórios e organismos, avaliação da conformidade, ponto focal sobre barreiras técnicas e apoio à inovação na empresa) e atua ainda nas áreas de produtos e processos. Tem como principais usuários o setor produtivo, órgãos governamentais, comunidade científica e tecnológica e a sociedade em geral. A força de trabalho, em 2009 era composta por 1819 pessoas. (Perfil)
<b>Intenção estratégica e os objetivos da aprendizagem</b>
O modelo de gestão tem foco em resultados e no atendimento aos usuários, qualidade de serviços e eficiência de processos. Em todas as etapas de um novo ciclo de Planejamento Estratégico são realizados <i>workshops</i> para garantir que o processo seja participativo e a força de trabalho é estimulada a apresentar sugestões, através de um canal aberto, endereço eletrônico sob responsabilidade da secretaria executiva, no intuito de garantir transparência ao processo. A AAdm participa pessoalmente e incentiva a participação no processo de planejamento estratégico e na promoção de contatos institucionais, o que dá origem a parcerias e novas oportunidades de desenvolvimento, estimulando a geração de projetos inovadores e de melhoria nas atividades. (2.1.B e 1.2.G)
<b>Componentes da Aprendizagem</b>
As práticas de gestão são avaliadas e as inovações e melhorias são implementadas seguindo-se uma metodologia geral de aprendizagem, contemplando um conjunto abrangente de informações. Essa metodologia admite contribuições decorrentes do estímulo à cultura da aprendizagem, fortalecida corporativamente pelo planejamento estratégico e pelos instrumentos e eventos que buscam incentivar o comprometimento das pessoas com a excelência. (1.2.G)
<b>Viabilizadores da Aprendizagem</b>
Editorial do Presidente no Jornal “Na Medida”, Intranet, Portarias no Boletim Interno, workshops, seminários e reuniões com diretores e chefes de divisão, ações de endomarketing e de comunicação interna, correio eletrônico, Diraf Informa, “Comunica”, treinamento de mídia, relatos de missões ao exterior e “Fale com o Presidente” (correio eletrônico exclusivo) (1.1.A) Outro viabilizador que se destaca é os sistemas informatizados: Sicap - Controlar e acompanhar os projetos das iniciativas estratégicas, dos Macroprocessos Finalísticos e Processos Organizacionais; Planest – Acompanhar a execução do Planejamento Estratégico; Produção intelectual - Organizar, disseminar conhecimento e preservar a memória técnica. (5.1.b).
<b>Cultura da organização</b>
A AAdm procura promover e desenvolver um ambiente propício a excelência e a aprendizagem, mobilizando e incentivando o comprometimento de todas as pessoas com a excelência. Dessa maneira, enquanto as mensagens e os pronunciamentos do Presidente promovem um pensar estimulado sobre as atividades e as conquistas da Organização, esta garante, de forma corporativa: apoio permanente para a participação em ciclos de premiação específicos, em especial o PQGF desde o primeiro ciclo – o Inmetro foi reconhecido nas faixas ouro (em 2000) e prata (em 1998, 2004, 2005 e 2007) – evidenciando o esforço constante em direção a excelência; a atuação e o exemplo das lideranças na disseminação e acompanhamento da aplicação das diretrizes institucionais; as pesquisas de clima organizacional.
<b>Gestão da Aprendizagem</b>
As práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho são avaliados e as inovações e melhorias são implementadas seguindo-se uma metodologia geral de aprendizagem, em especial: Resultados da avaliação da banca do PQGF; Resultados do acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão; Resultados das auditorias do CGU; Resultados de auditorias externas dos organismos congêneres internacionais; Resultados das auditorias do SGQI; Resultados de pesquisas.

Quadro 5 – Estudo de Caso - **INMETRO**

Fonte: Autor com base no Relatório de Gestão do INMETRO (2010)

<b>Empresa:</b>	<b>SERVIÇOS COMPARTILHADOS - PETROBRAS</b>
Os Serviços Compartilhados é uma unidade integrante da Diretoria de Serviços (DSERV) da Petróleo Brasileiro S.A. Sua finalidade é prestar serviços administrativos centralizados e de suporte às unidades da Petrobras. Seus principais macroprocessos são: Bens e Serviços, Assistência Multidisciplinar de Saúde, Pessoal, Biblioteca/Arquivo, Infraestrutura, Administração de Obras e Serviços nas áreas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde. Conta com uma força de trabalho de 19.031 pessoas, sendo 2.906 empregados próprios e, os demais, prestadores de serviços. (Perfil)	
<b>Intenção estratégica e os objetivos da aprendizagem</b>	
<p>A partir de 2005, com a formalização do atual modelo de gestão, foi instituída nova metodologia de análise crítica. Com base nessa metodologia, sistematicamente, ocorre à avaliação do êxito das estratégias e do alcance dos objetivos estratégicos, a qual é insumo para a revisão do Plano de Negócio do Compartilhado. (1.2.G) O Compartilhado busca inovar e estimular a aprendizagem como descrito em seu Plano de Negócio. (1.2.G)</p> <p>A avaliação das estratégias é feita por meio de metodologia BSC de causa e efeito, levando-se em consideração o alinhamento com os objetivos estratégicos da Petrobras, resultado das análises dos ambientes internos e externos, da Política de Gestão, da Missão, da Visão e dos Valores do Compartilhado, na RAE. ). (2.1.B)</p> <p>Alta Direção fez com que os serviços fossem aprimorados ao longo dos anos, perseguindo a visão de ser reconhecida pela excelência no provimento de soluções em serviços. (1.2.B).</p> <p>No ano de 2009, em virtude do processo de certificação e manutenção do Sistema de Gestão Integrado (SGI), percebeu-se a melhoria na gestão do Plano de Negócio, como o aprimoramento do planejamento dos projetos e o acompanhamento do PN, que são realizados semestralmente pela Reunião de Análise Estratégica (RAE). (2.1.B)</p>	
<b>Componentes da Aprendizagem</b>	
Na Reunião de Análise Crítica do SGI, os gerentes avaliam as necessidades de mudanças nos padrões e nas práticas em vigor, seja em função de inadequações observadas durante a rotina diária, seja em decorrência de novas idéias apresentadas pelos empregados, supervisores ou gerentes. (1.2.G ). Outras práticas de AO citadas: Reunião de Análise Crítica do SGI, Reunião de Análise Estratégica, BSC, Desdobramento do Plano de Negócios, Análise dos resultados dos Indicadores do Compartilhado, auditorias internas e externas do SGI e prática “Guardião de Processo” . (Critérios 1 e 2)	
<b>Viabilizadores da Aprendizagem</b>	
A força de trabalho é estimulada a gerar novas idéias e a buscar inovações e melhorias por meio da participação em grupos de trabalho, Reuniões de Análise Crítica e de equipe, eventos patrocinados pela Petrobras e eventos externos. Conta com vários sistemas informatizados que viabilizam a Aprendizagem, dos quais se destacam: Programação e Acompanhamento de Reuniões (Proar); Sistema de Gestão por Resultados (Siger). Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da Petrobras – SINPEP; Sistema Integrado de Gestão de Anomalias – SIGA; Gestão Documental – DCNET (1.2 e 5.1)	
<b>Cultura da organização</b>	
Coerente com os direcionadores estratégicos e detalhamentos descritos no Manual de Gestão e visando à integração dos serviços, à melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento da força de trabalho através de planos de treinamento e desenvolvimento, a Alta Direção fez com que os serviços fossem aprimorados ao longo dos anos, perseguindo a visão de ser reconhecida pela excelência no provimento de soluções em serviços. (1.2.B).	
<b>Gestão da Aprendizagem</b>	
À medida que são identificadas necessidades de melhorias no processo, são feitas revisões, as quais constam no sumário de revisões do padrão e que, de acordo com o PG-2P0-00009 - Elaboração e Controle de Documentos, prevêem que o prazo máximo para que os padrões sejam revistos é de dois anos, a partir da data da última revisão. (1.2.G)	

Quadro 6 - Estudo de Caso - **Serviços Compartilhados Petrobrás**

Fonte: Autor com base no Relatório de Gestão dos Serviços Compartilhados da Petrobras (2010)

<b>FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ</b>
<p>Criada em 1970, com personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério da Saúde, com a finalidade de desenvolver atividades no campo da saúde, da educação e científico/tecnológico. Sua abrangência é nacional e internacional. As ações da Fiocruz estão direcionadas fundamentalmente a atender instituições e sistemas públicos vinculados à saúde e a ciência e tecnologia em saúde. Seu quadro de pessoal conta com 10.254, sendo 4.524 destes, servidores e os demais terceirizados. (Perfil)</p>
<b>Intenção estratégica e os objetivos da aprendizagem</b>
<p>Desde 1995, introduz formalmente os elementos básicos para formação de uma cultura de excelência na gestão. Sua prática consolidada de gestão democrática foi reconhecida como um dos principais pontos fortes, particularmente relevante como estímulo à geração de novas idéias. É também nesta prática democrática e participativa que se forja a aprendizagem institucional. (1.2.G).  Consolidação do Plano de Ação, análise e aprovação do orçamento, abertura do sistema para revisão do sistema de revisão do Plano de Ação, fórum de planejamento e fórum administrativo. (Histórico da Qualidade – Figura Aprendizado Institucional – Análise e Melhorias)  Uma das principais preocupações institucionais é a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação do desempenho de suas atividades, expressa em diversos pontos do Plano Quadrienal da Fundação. (4.3.D).  Sistema de Liderança tem como pilar o processo eleitoral. O Sistema de Comunicação de Compromisso favorece a comunicação das decisões na trajetória dos compromissos institucionais coletivos e a capacidade de argumentação dos interlocutores envolvidos. (1.1.A).  Os valores e as diretrizes organizacionais construídos coletivamente através de processos amplamente participativos, estando expressos na missão de cada uma de suas unidades. (1.1.B).</p>
<b>Componentes da Aprendizagem</b>
<p>O principal estímulo à geração de novas idéias e a busca de inovações e melhorias encontra-se nas práticas participativas, incluindo a apresentação e debate dos programas de gestão dos candidatos a ocupar cargos dirigentes, onde os trabalhadores participam enviando idéias e questionamentos para a central da campanha e as debatendo nos diversos fóruns específicos; e também a participação dos servidores, em diversos níveis hierárquicos, nas instâncias colegiadas de direção e nas Câmaras e Subcâmaras Técnicas. As principais práticas de AO citadas são: Validação do Plano de Melhorias, relatórios da ouvidoria, auditorias internas e externas, Auto-diagnóstico, Planejamento estratégico, Análise crítica, fóruns, benchmarking e a gestão participativa. (Histórico da Qualidade – Figura Aprendizado Institucional – Análise e Melhorias)</p>
<b>Viabilizadores da Aprendizagem</b>
<p>Qualificação de profissionais em todas as unidades da organização. Participação voluntária dos profissionais como examinadores do PQGF e em outros eventos de qualificação profissional que reforçam a cultura de excelência. Para desenvolver o Plano de Melhoria da Gestão da Fiocruz, são criados grupos de trabalho por ação de melhoria apontada. São citados vários sistemas informatizados, dos quais se destacam: Sistema Integrado de Informações Gerenciais – SIIG; Sistema de Gestão Administrativa – SGA  Plataforma computacional de C&amp;T da Fiocruz (1.2.G, 5.1.A e B)</p>
<b>Cultura da organização</b>
<p>Envolvimento do máximo possível de trabalhadores na elaboração, acompanhamento e realinhamento de suas diretrizes e valores. Isto se dá no processo de elaboração do PQ, diversos espaços colegiados e de documentação, impressa e em meio digital.</p>
<b>Gestão da Aprendizagem</b>
<p>As unidades membros da DE acompanham o processo de implementação das melhorias em sua área de atuação. A partir da auto-avaliação (relatórios dos analistas e reuniões do fórum) são estabelecidos ciclos de melhoria. Algumas das unidades, participantes do Quali-Rio – desenvolvem sistemas internos de melhoria dos seus processos gerenciais em sintonia com as diretrizes organizacionais.</p>

Quadro 7 – Estudo de Caso - **Fiocruz**

Fonte: Autor com base no Relatório de Gestão da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz

## 6. ESTRUTURAÇÃO

### 6.1 Atendimento aos Objetivos Específicos

Com o intuito de contemplar os objetivos propostos no subitem 1.2.1, foram desenvolvidas as ações para cada objetivo, conforme segue:

**Objetivo Específico 1 - Propor mudanças que atendam às necessidades das partes interessadas, através do mapeamento de praticas existente nas diversas áreas da Diretoria, tendo como base os referenciais teóricos.**

Tendo como base os referenciais teóricos, a partir da coleta de dados e informações feitas durante o diagnóstico permitiu o conhecimento de toda realidade do processo em estudo, sendo possível identificar as principais práticas:

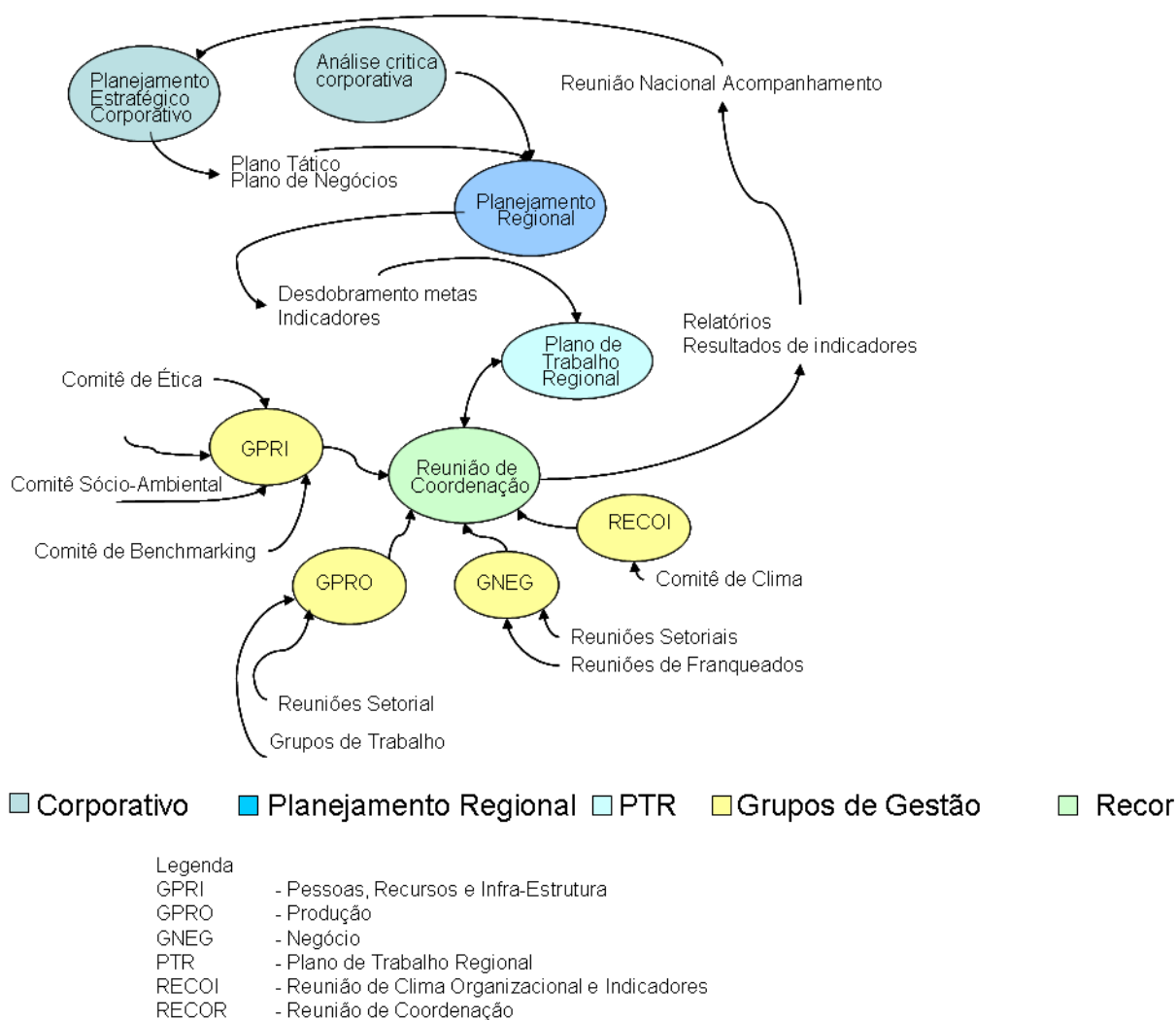


Figura 5 - Mapeamento de praticas existente  
Fonte: Autor

A partir da análise, é possível identificar os seguintes elementos de Ao:

### Corporativo

- Sistema de Planejamento Estratégico
- Reuniões de análise crítica conduzidas pela Administração Central (AC).

### Regional

- Sistema de Planejamento Regional

Prática existente desde 1994. A cada ciclo de Planejamento, a DR, através das etapas do modelo, promove uma avaliação crítica das prioridades e dos projetos e atividades de todas as gerências e unidades operacionais e de atendimento que integraram o PTR do ano anterior, introduzindo novos projetos de melhoria, de disseminação de enfoques e/ou revisão de padrões e metas. O PTR é a ferramenta usada para implementação/acompanhamento de melhorias na DR/PR

- Processo de Análise do Desempenho - Reuniões de Grupos de Gestão

O desempenho da DR/PR é analisado mensalmente nos Grupos de Gestão – GGs. Outros Grupos de Apoio complementam essa análise. Cada GG e fórum de análise crítica analisam o desempenho da DR sob determinado aspecto e o resultado dessas análises é sintetizado na Reunião de Coordenação – Recor. Trimestralmente é realizada na Recor, uma análise integrada de todo o desempenho da DR, através das relações de causa-efeito entre os objetivos estratégico e respectivos indicadores, utilizando o semáforo para indicar aqueles que estão fora ou dentro do planejado, seguindo metodologia assemelhada ao BSC.

Na Figura 6, ilustra as práticas existentes na DR/PR que irão compor o Sistema de Aprendizagem Organizacional.

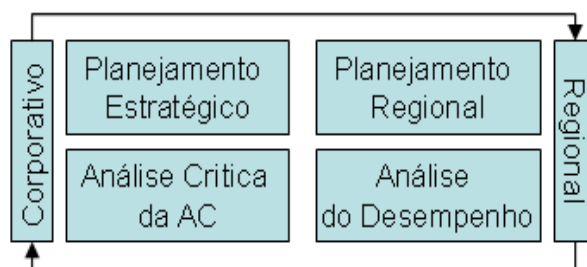


Figura 6 – Métodos de AO existente na Regional  
Fonte: Autor

**Objetivo Específico 2 - Analisar e propor, a partir de pesquisas em empresas públicas que se utilizam do Modelo de Excelência da Gestão, a implementação de novos processos gerenciais que venham a contribuir com a sistematização da aprendizagem na Regional.**

Para atingir este objetivo foi elaboração do Estudo de Caso da INMETRO - organização Classe Mundial, premiada no PQGF em 2010, atende a todos os fatores de verificação, demonstrando adequação do Estudo de Caso - Modelo ao MEGP, uma vez que é referência para o desenvolvimento da metodologia de AO. Das suas práticas de gestão de AO, destacam-se o uso de vários sistemas informatizados, do uso do Relatório de Avaliação do PQGF e de análises e ações do resultado de auditorias internas e externas e de pesquisas,

Os Serviços Compartilhados – Petrobrás tem como destaque em seu Sistema de AO, o uso de reuniões de análise críticas, adicionados ao controle de previsões de padrão de trabalho, o qual determina um período máximo para que haja a revisão.

Já a Fiocruz, estabelece ciclos de melhorias, a partir da auto-avaliação, Validação do Plano de Melhorias, relatórios da ouvidoria, auditorias internas e externas, Auto-diagnóstico, Planejamento estratégico, Análise crítica, fóruns, benchmarking e a gestão participativa.

A partir da análise dos sistemas de AO das três organizações, considerados prudente para a Regional a inclusão dos mecanismos:

1. Avaliação da Gestão pelo MEGP – Além de proporcionar a medição da escala de maturidade da gestão, a avaliação subsidia a tomada de decisão e o desenvolvimento de melhorias, a partir das Oportunidades de Melhorias – OMs, registradas no Relatório de Avaliação.
2. Benchmarking – A partir do Comitê de Benchmarking, a Regional poderá estruturar essa ferramenta para que se torne um mecanismo de AO, com a adequação de sua sistemática.

Na Figura 7, ilustra a representação gráfica do sistema de AO com a agregação dessas duas práticas.

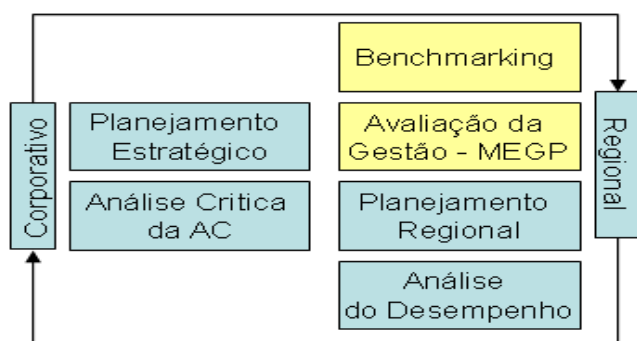


Figura 7 - Proposta do Sistema de AO Regional  
 Fonte: Autor

**Objetivo Específico 3 - Adequar os enfoques das práticas estabelecidas aos requisitos solicitados no Instrumento de avaliação do Modelo de Excelência da Gestão Pública.**

Buscamos no IAGP , a principal demanda da Aprendizagem:

Critério	1	Liderança
Item	1.2	Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Excelência
Alínea	G	Como é <b>estimulado</b> o aprendizado na organização?

É possível evidenciar algumas práticas de gestão que estimulam o AO na Regional, das quais se destacam:

- Participação de empregados como Examinadores de prêmios de Qualidade;
- Ciclos dos Programas PPP e PPA nas unidades operacionais e de atendimento;
- Plano de Trabalho Regional – PTR
- Ciclos anuais do Planejamento Regional.

Desdobramentos das Alíneas

1. Descrever os principais métodos utilizados para implementar a aprendizagem e desenvolver melhorias e eventuais inovações nos processos gerenciais.
  - Utilização do Sistema de Planejamento Regional
  - Processo de Análise de Desempenho
  - Avaliação da Gestão pelo MEGP
  - Benchmarking

2. Destacar a maneira adotada para estimular a força de trabalho a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias.
  - Programa Café & Prosa – onde representantes de todas as áreas administrativas, operacionais e de atendimento têm a oportunidade de conversar e trocar idéias com a alta direção, quinzenalmente.
  - Programa Primeira Hora – Reuniões que ocorrem todas as terças feiras em todas as unidades onde a chefia repassa, as informações de destaque corporativas e regionais e há espaço para discussões e trocas de experiências.
3. Apresentar os principais refinamentos (melhorias e inovações) nos processos gerenciais implementadas nos últimos três anos.
  - Item a ser levantado quando da avaliação da gestão pelo MEGP.

**Objetivo Específico 4 - Estruturar os mecanismos organizacionais que possibilitem o questionamento sobre a forma de trabalho.**

Apresentamos uma proposta para desenvolvimento de um Plano de Ação para melhorias da sistemática da Aprendizagem, o qual deverá contemplar as ações seguintes:

- Estabelecer os Objetivos, Indicadores/Informações qualitativas e Metas, de acordo com as sugestões apresentadas no subitem 2.3.2;
- Retomar as avaliações bienais da gestão, adotando os critérios do MEGP.
- Praticar o *Benchmarking* para identificar e incorporar as melhores práticas gerenciais, tanto no âmbito interno, quanto de outras organizações;
- Gerenciar as Auditorias genéricas ou específicas, internas ou externas, utilizando as não-conformidades como instrumentos de ajustes de práticas de gestão;
- Revitalizar os comitês temáticos – Ética, Sócio-Ambiental, Clima Organizacional, com o objetivo de garantir o intercâmbio de idéias entre os gestores dos processos gerenciais;
- Criar outros fóruns de reflexão, com o objetivo de promover a análise de padrões gerenciais e a gestão do conhecimento;

- Realizar Workshops semestrais (de acompanhamento) e anuais (de avaliação) do Planejamento Regional, adequando as ações às tendências do mercado e às leituras de cenários.
- Retomar a metodologia do GRGM – Gerência da Rotina e Gerenciamento de Melhorias, com a introdução de melhorias em sua metodologia.
- Retomar o sistema de mapeamento de práticas de gestão, com o cadastramento de todas as práticas de gestão da Regional através do desenvolvimento de ferramenta desenvolvida pela área de tecnologia e adequada aos requisitos do MEGP.
- Refinar o Banco de Idéias e Sugestões – BIS; prática descontinuada, que permite a todos os empregados apresentarem sugestões de melhoria e inovação;
- Buscar, através das parcerias institucionais, novas formas de buscar a melhoria e a inovação de seus processos.

## **6.2 Resultados esperados:**

A história da Regional do Paraná é marcada de vitórias, superação de desafios e conquista de reconhecimentos. Os Resultados apresentados sobre na última avaliação do MEC (2006) são o melhor referencial deste perfil empresarial.

O Plano Estratégico da ECT contempla em suas Estratégias Corporativas a busca da Excelência da Gestão, por meio do estabelecimento das Políticas, Estratégias e Visão Empresariais. Toda a fundamentação teórica e os Estudos de Caso desenvolvidos reforçam o encaminhamento que se propõe seja adotado para o aprimoramento da gestão empresarial da ECT.

As empresas de Classe Mundial têm em comum característica que as diferenciam nos mercados, na sociedade e nos países em que atuam – são competitivas, inovadoras, aprimoram seus processos gerenciais e, conseqüentemente seus resultados, focando na sustentabilidade e buscam a Excelência da Gestão. Para conquistar tal posição adotam a Aprendizagem Organizacional como metodologia estruturada e sistêmica. .

A implantação da sistemática de AO viabilizará o avanço da Regional na trajetória rumo ao estado da arte da gestão, caminho trilhado pelas organizações “Classe Mundial” e dessa forma, contribuirá para a ECT alcançar sua visão de futuro – Ser uma empresa de classe mundial.

Com os atributos que já detém – credibilidade, qualidade e produtividade operacional, capilaridade, rentabilidade, responsabilidade social, dentre outros – a Regional poderá retornar sua posição de referência em Excelência da Gestão para as outras regionais e organizações do setor público, contribuindo para a competitividade nacional. A Aprendizagem Organizacional representa o veículo capaz de viabilizar essa conquista.

### **6.3 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:**

A Liderança é a força propulsora da Aprendizagem Organizacional. Portanto, para que seja uma realidade na Regional, é necessário que a Liderança seja exercida com base no Fundamento Liderança e Constância de Propósitos – traduzido pelo Critério Liderança – e desdobrado por todos os demais, de modo especial pelos Fundamentos Valorização das Pessoas (critério Pessoas), Pensamento Sistêmico (todos os critérios) e Cultura da Inovação (todos os critérios), tendo o fundamento Geração de Valor como o Resultado almejado: a Excelência da Gestão.

A ECT, como organização pública, tem sua direção, geral e regional, indicada de forma política partidária, o que oferece sempre o risco de que haja a descontinuidade de suas práticas, desacelerando ou até mesmo regredindo o nível de maturidade de sua gestão.

## **7. CONCLUSÃO**

Os desafios presentes – turbulências, incertezas e riscos - e as expectativas cada vez maiores de clientes e mercados alteram profundamente os requisitos de competitividade, norteados por indicadores de sustentabilidade. Foi nesta perspectiva que o presente trabalho se desenvolveu; em busca de respostas para a excelência de desempenho apresentada por empresas públicas que comprovadamente superam continuamente os desafios cada vez maiores desses mercados e cenários.

Amparada pela literatura, validada pelos Estudos de Casos apresentados, esta proposta permitiu fortalecer a percepção de que a Excelência da Gestão e a Aprendizagem Organizacional necessitam do comprometimento da Alta Direção para que tenha eficácia no ambiente empresarial.

Esta efetividade demonstrada nos Estudos de Caso, adicionada a experiências já vivenciadas pela Regional, constitui-se pontos fortes para a obtenção do objetivo geral deste trabalho de forma a contribuir para evolução da ECT na maturidade da gestão.

## 8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BITENCOURT, C.C. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudanças? In In Bitencourt, C. e colaboradores. *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2º ed. Porto Alegre: Bockman, 2010, p. 17-30.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. 105 p.

Cadernos de Excelência – Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br);

Cadernos de Excelência – Liderança. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Cadernos de Excelência – Estratégia e Planos. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

CARVALHO, Mauricio Nunes Macedo de. *As Práticas de Aprendizado Organizacional na Empresas vencedoras do PGQP – Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2008.

CASTRO, Raimundo José Reis de. *O Aprendizado Organizacional ao alcance de todos - O comprometimento da Liderança como fator crítico de sucesso*. 2009. TCC MBA Gestão para Excelência – Universidade Federal de Santa Catarina / SENAI/SC, Florianópolis, 2009.

Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão 2006. São Paulo: FNQ, 2006. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br) ;

Critério da Excelência 2010. São Paulo: FNQ 2010. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. ; BURGOYNE, J. ; ARAUJO, L.. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. *APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ – Critérios de Excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, ed 2007, São Paulo: FNQ, jan 2007, 32p.

GONÇALVES ZANGISKI, M., PINHEIRO DE LIMA, E., GOUVÊA DA COSTA, S.. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil, 38, mai. 2010. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1016/1344>. Acesso em: 02 Jul 2010

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

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. Desmistificado o Aprendizado Organizacional: Conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007;

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. Palestra Desmistificando o Aprendizado Organizacional: Conhecendo e ampliando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade. Comitê Regional de Santa Cruz do Sul – 10 anos – 20/11/2007 - PGQP  
<http://www.qualidadern.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1196082389.6303A.pdf>

GUNS, Bob. A Organização que Aprende Rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado Organizacional. São Paulo: Futura, 1998;

MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem – Educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RELATÓRIO DE GESTÃO IINMETRO, 2010  
Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/gestao/pqgf.asp>  
Acessado em 10/06/2011

RELATÓRIO DE GESTÃO DOS SERVIÇOS COMPARTILHADOS DA PETROBRAS, 2010  
Disponível em [http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/imgs/others/pqgf\\_2010.pdf](http://www.petrobras.com.br/pt/reconhecimentos-premios-e-certificacoes/imgs/others/pqgf_2010.pdf)  
Acessado em 28/05/2011

RELATÓRIO DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ, 2008/2009  
Disponível em [http://www.inmetro.gov.br/gestao/pdf/pngp\\_2010.pdf](http://www.inmetro.gov.br/gestao/pdf/pngp_2010.pdf)  
Acesso em 25/11/2010

RELATÓRIO DE GESTÃO DADIRETORIA REGIONAL DO PARANÁ – DR/PR  
Modelo de Excelência dos Correios - 2006

SENAI/SC – Serviço de Aprendizagem Industrial/SC. MBA Gestão para Excelência: Aprendizado Organizacional. SENAI/SC, 2007;

WELCH, Jack. Paixão por Vencer: Winning/Jack Welch com Suzi Welch; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005;

ZANGISKI, Marlene A. S. Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio E. Gouvêa da. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. Ciência da Informação. Brasília. v. 38. n.º 3. set./dez. 2009. p. 142-159. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1016/1344>>. Acesso em: 23/05/2011.


TIPO DE APRENDIZAGEM E FOCO	REFERÊNCIA NO IAGP - 2010
<b>Sistêmico - Foco: Toda a organização</b>	
<p>Aprendizagem Organizacional - Fundamento  Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública  Instrumento para Avaliação da Gestão Pública  Diagrama de Gestão das Práticas</p> <p><b>Critério 1 - Liderança</b>  <b>1.1 - Governança Pública e Governabilidade</b>  - Envolvimento das partes interessadas, transparência e a governabilidade.  - Estabelecimento e atualização dos valores e princípios organizacionais  - Identificação, classificação e análise dos riscos organizacionais significativos.</p> <p><b>1.2. - Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Excelência</b>  - Disseminação e internalização dos valores e os princípios organizacionais  - Ações empreendidas para promover a excelência na organização  - Implementação do sistema de gestão da organização.</p> <p><b>Item Específico</b>  - Estimulo a aprendizagem na organização.  - Métodos utilizados para implementar a aprendizagem e desenvolver melhorias e eventuais inovações nos processos gerenciais.  - Maneira adotada para estruturar a força de trabalho a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias.  - Principais refinamentos (melhorias e inovações) nos processos gerenciais implementadas.</p> <p><b>1.3. Análise do desempenho da organização</b>  - Desempenho operacional e estratégico  - Avaliação do êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho.</p>	<p>3.2 – Pág. 14  Figura 1 – Pág. 24  Pág. 25  Figura 3 – Pág. 27</p> <p>1.1.A – Pág. 38  1.1.B – Pág. 38  1.1.C – Pág. 38</p> <p>1.2.C – Pág. 39  1.2.D – Pág. 39  1.2.F – Pág. 39</p> <p>1.2.G – Pág. 39</p> <p>1.3.B – Pág. 40  1.3.C – Pág. 40</p>
<b>Nas práticas, processos e padrões de trabalho</b> Foco: práticas, processos, incluindo os padrões de trabalho.	
- Análise das necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização? (1.3.A – Pág. 40).	Critérios 1 a 7
<b>Específico Foco: depende do item</b>	
<p><b>Critério 2 - Estratégia e Planos</b>  <b>2.1. Formulação das estratégias</b>  - Processo de formulação das estratégias da organização.  - Análise do ambiente interno.  - Avaliação e seleção das estratégias.</p> <p><b>2.2 Implementação das estratégias</b>  - Avaliação da implementação das estratégias</p> <p><b>Critério 3 - Cidadãos</b>  <b>3.1 Imagem e conhecimento mútuo</b>  - Análise e compreensão das expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e de ex-usuários.</p>	<p>2.1.B – Pág. 42  2.1.D – Pág. 42  2.1.E – Pág. 42</p> <p>2.2.A – Pág. 43</p> <p>3.1.B – Pág. 46</p>

TIPO DE APRENDIZAGEM E FOCO	REFERÊNCIA NO IAGP - 2010
<b>Específico</b>	<b>Foco: depende do item</b>
<p><b>3.2 Relacionamento com os cidadãos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação da satisfação e da insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos ou serviços da organização e aos da concorrência.</li> <li>- Uso das informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhoria do seu nível de satisfação.</li> </ul> <p><b>3.2.D - Pág. 47</b></p> <p><b>3.2.E - Pág. 47</b></p> <p><b>Critério 4 - Sociedade</b></p> <p><b>4.3 Políticas públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas.</li> </ul> <p><b>4.3.D – Pág. 52</b></p> <p><b>Critério 5 – Informações e Conhecimento</b></p> <p><b>5.1 Informações da organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição, desenvolvimento e implantação e atualização dos principais sistemas de informação.</li> </ul> <p><b>5.1.B – Pág. 54</b></p> <p><b>5.2 Informações comparativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização das informações comparativas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e, promover melhorias no desempenho da organização.</li> </ul> <p><b>5.2.C</b></p> <p><b>5.3. Gestão do conhecimento</b></p> <p>Desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Assegurar que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?</p> <p><b>5.3.A. – Pág. 56</b></p> <p><b>5.3.C - Pág. 56</b></p> <p><b>Critério 6 – Pessoas</b></p> <p><b>6.1. Sistemas de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulo a integração e a cooperação das pessoas e das equipes.</li> <li>- Gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.</li> <li>- Sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, da aprendizagem e da cultura da excelência.</li> </ul> <p><b>6.1.D – Pág. 58</b></p> <p><b>6.1.E - Pág. 58</b></p> <p><b>6.1.F - Pág. 58</b></p> <p><b>6.2 Capacitação e desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem da cultura da excelência nos programas de capacitação e desenvolvimento para contribuir para consolidar a aprendizagem organizacional.</li> <li>- Avaliação das habilidades e os conhecimentos adquiridos em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização.</li> </ul> <p><b>6.2.C - Pág. 59</b></p> <p><b>6.2.E - Pág. 59</b></p> <p><b>6.3. Qualidade de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação, e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, para manter um clima organizacional favorável.</li> </ul> <p><b>6.2. B e C – Pág. 60</b></p> <p><b>Critério 7 - Processos</b></p> <p><b>7.1. Processos finalísticos e processos de apoio</b></p> <p>Refinamentos dos processos finalísticos e os processos de apoio.</p> <p><b>7.1.E. - Pág. 62</b></p>	

Fonte: Autor com base no IAGP 2010

**Anexo 2 - Empresas ganhadoras do Prêmio Qualidade Governo Federal, nas categorias bronze, prata e ouro, nos anos de 2009 e 2010.**

1/1

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF - ANOS 2009 E 2010			
ANO/FAIXA	OURO	PRATA	BRONZE
2010	INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará	CIGS – Centro de Instrução de Guerra na Selva – Exército
	HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Artur de Siqueira	DAEP – Departamento Autônomo de Água e Esgoto	15º BL – 15º Batalhão Logístico – Exército Brasileiro
		Diretoria de Crédito – Banco do Brasil S/A	Unidade de Serviços Compartilhados – Petrobras
		HEMOPA – Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia Pará	Hospital de Messejana Dr. Carlos Alberto Studart Gomes–CE
			CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha
2009	ELETRONORTE – Regional de Transmissão do Mato Grosso	ELETRONORTE – Regional de Transmissão do Maranhão	CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará
		ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão (COT)	ELETRONORTE – Regional de Produção e Comercialização de Rondônia (CRD)
		ELETRONORTE – Regional de Pesquisa e Desenv. Tecnológico	3ª Policlínica Niterói - CBMERJ
		Colégio Militar de Fortaleza - Exército Brasileiro	FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz
		– Laboratório Químico Farmacêutico do Exército	
Fonte:	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010 - Gespublica <a href="http://www.gespublica.gov.br/">http://www.gespublica.gov.br/</a> (01/12/2010)		
	RGs Pesquisados		