

SILVANA REGINA DE ALCÂNTARA

**“MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO”
PRÁTICA ESTRUTURADA DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL
CASE DIRETORIA REGIONAL DO PARANÁ DA
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientador: Professor Doutor
João Carlos da Cunha

CURITIBA

2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, pelo incentivo e apoio e para minhas filhas Thais e Thiffany, razão de todos meus esforços.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as oportunidades.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos por indiretamente promover a minha participação neste curso, contribuindo para o meu desenvolvimento.

A Universidade Federal do Paraná, através de seus professores, tutor e secretariado pelo incentivo e pela colaboração no decorrer do curso.

A amiga Solange Maria Brotto Cantos Lopes, mentora da MPG, pela oportunidade de aprendizado através do convívio e pela contribuição para realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

"Embora ninguém possa voltar atrás e
fazer um novo começo, qualquer um
pode começar agora e fazer um novo
fim".

Francisco Cândido Xavier

RESUMO

Este projeto apresenta um estudo de caso visando a análise crítica da prática “Mapeamento das Práticas de Gestão”, quanto ao seu alinhamento aos requisitos dos Critérios de Excelência do Modelo de Excelência da Gestão, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade como prática estruturada de Aprendizado Organizacional utilizada na Diretoria Regional do Paraná da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

O tema deste projeto técnico - Mapeamento das Práticas de Gestão como prática estruturada de Aprendizado Organizacional, tem como propósito de sensibilizar a Alta Direção da Diretoria Regional da ECT no Paraná para a sua importância, como pilar do Modelo de Excelência da Gestão, o que se constitui em fator decisivo para que a sistemática seja internalizada na Cultura Organizacional, garantindo que o Aprendizado Organizacional seja esteja ao alcance de todos da organização.

Quanto ao método, sua abordagem baseou-se em um estudo de caso, cujo elemento de base foi a prática de Mapeamento das Práticas de Gestão – MPG. Para embasar o referencial teórico, buscou-se o tema de Aprendizado Organizacional na literatura e nos conceitos preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ através do Modelo de Excelência da Gestão, nos fundamentos e nos requisitos de avaliação dos Critérios de Excelência.

Complementarmente foi analisado o Relatório de Gestão de empresas ganhadoras do PNQ, reconhecidas por apresentarem práticas de gestão estruturadas e internalizadas quanto ao aprendizado organizacional em suas organizações, cuja cultura da excelência foi traduzida em melhorias dos processos e elevação dos resultados.

Palavras-chaves: 1. Qualidade, 2. Critérios de Excelência, 3. Excelência da Gestão,

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AC	Agência de Correio
AO	Aprendizado Organizacional
APEGE	Assessoria de Planejamento e Gestão
APLAN	Assessoria de Planejamento
BCG	Banco de Conhecimento da Gecor
BSC	Balnced Scors Card
C	Cultura
CAI	Coletividade da Aprendizagem Individual
CCQ	Círculos de Controle da Qualidade
CDDs	Centro de Distribuição Domiciliária
CE	Critério de Excelência
CTC/CTA	Centro de Tratamento de Cartas de Curitiba
CTCE	Centro de Triagem de Cartas e Encomendas
CTE	Centro de Triagem de Encomendas
DR/PR	Diretoria Regional do Paraná
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Gerenciamento do Cconhecimento
GECOR	Gerência de Educação Corporativa
GESIT	Gerência de Sistemas e Telemática
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
I	Inovação
MANQUA	Manual da Qualidade
MC	Melhoria contínua
MEC	Modelo de Excelência dos Correios
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPG	Mapeamento de Práticas de Gestão
OEs	Objetivos Estratégicos
OM	Oportunidade de Melhorias
OM	Oportunidade de Melhoria
P/S	Processo e Sistema
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

PDCL	<i>Plan, Do, Check, Leam</i>
PE	Planejamento Estratégico
PE REG	Processo de Planejamento Regional
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PQC	Prêmio Qualidade dos Correios
PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
PTC	Plano de Trabalho Corporativo
PTR	Plano de Trabalho Regional
RA	Relatório de Avaliação
REVENs	Regiões de Vendas
RG	Relatório de Gestão
RH	Recursos Humanos
SAR	Sistema de Aprendizado Regional
SENAI/SC	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Santa Catarina
SI	Aprendizagem Situada / informal
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivo do trabalho	13
1.1.1. Geral	13
1.1.2. Específicos	13
1.2. Pergunta problema	14
2. METODOLOGIA	14
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1. Definição de Excelência	15
3.2. Modelo de Excelência da Gestão – MEG	16
3.3. O Aprendizado Organizacional como:	20
3.3.1. O Aprendizado Organizacional como Fundamento de Excelência	21
3.3.2. O Aprendizado Organizacional como Requisito do CE	23
3.3.3. O Aprendizado Organizacional como fator do sistema de pontuação	24
3.3.4. Síntese das solicitações do Aprendizado - CE– Ciclo 2010.	26
3.3.5. O Comprometimento da Liderança como Fator Crítico de Sucesso do Aprendizado Organizacional	27
3.3.5.1. Competências de Liderança	27
3.3.5.2. Comprometimento da Liderança com a Cultura da Excelência	27
3.3.5.3. A Liderança como força propulsora do Aprendizado Organizacional	28
3.4. Aprendizado – Fundamentos Teóricos	29
3.4.1. Introdução	29
3.4.2. Coletividade da aprendizagem individual - CAI	30
3.4.2.1. Circuitos de Aprendizagem – Modelo de Christopher Argyris e Donald Schon	30
3.4.2.2. Aprendizagem Vivencial – Modelo de David Kolb.	32
3.4.2.3. Roda da aprendizagem – Modelo de Daniel Kim.	33
3.4.3. Processo e sistema - P/S	34
3.4.4. Cultura - C	36
3.4.5. Gerenciamento do conhecimento - GC	37
3.4.6. Melhoria contínua - MC	41
3.4.7. Inovação - I	42
3.4.8. Aprendizagem Situada / informal - SI	43
3.4.9. Outros aspectos da Gestão que têm forte relação com o Aprendizado	43
3.4.9.1. Aprendizado via competências organizacionais	44
3.4.9.2. Aprendizado via Balanced Scorecard	46
3.4.9.3. Outras práticas organizacionais que oportunizam o aprendizado.	47

3.4.10	O marco da aprendizagem organizacional: A Quinta Disciplina.....	49
3.4.10.1	Aprender a aprender.....	50
3.4.11	Elementos de verificação do aprendizado organizacional – Guaragna.....	53
3.4.12	Elementos de verificação do aprendizado identificados por Guaragna e sua relação com os fundamentos teóricos.....	54
4	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	55
4.1	Método da Pesquisa	55
4.2	Participantes da Pesquisa.....	56
4.3	Coleta e análise dos dados.....	56
4.4	Limitações do método.....	56
4.5	Resultados da Pesquisa.....	57
4.5.1	Comparação entre as empresas.....	57
4.5.2	Análise da comparação entre as empresas.....	57
5.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	58
5.1	A empresa - Diretoria Regional do Paraná.....	58
5.2	Modelo de Excelência dos Correios.....	58
5.3	Mapeamento das Práticas de Gestão.....	59
5.3.1	Histórico.....	59
5.3.2	Operacionalização.....	60
5.3.3	MPG - Pontos Fortes x Oportunidade de Melhorias.....	61
5.3.3.1	Pontos Fortes.....	61
5.3.3.2	Oportunidades de Melhorias.....	62
5.3.4	Mapeamento de Prática de Gestão como prática estruturada de AO.....	62
6.	CONCLUSÃO.....	63
7.	GLOSSÁRIO.....	64
8.	REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....	65
9.	ANEXOS.....	67

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Nº	Descrição	Pág.
Figura 3.1.1	Principais Prêmios da Qualidade em uso.	16
Figura 3.2.1	Modelo de Excelência da Gestão	17
Figura 3.2.2	Diagrama da Gestão	19
Figura 3.3.1	Correlação Critérios x Fundamentos da Excelência	22
Figura 3.3.2.	Eixos da dimensão processos gerenciais	25
Figura 3.3.3	Evolução e estágios de maturidade da gestão	26
Figura 3.4.1	Aprendizagem de circulo simples e duplo	30
Figura 3.4.2	Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb	32
Figura 3.4.3	A roda de aprendizagem de Daniel Kim.	33
Figura 3.4.4	Quatro processos de conversão do Conhecimento.	38
Figura 3.4.5	Modelo conceitual para verificação do AO	54
Figura 5.3.1	Fluxo do Mapeamento das Práticas de Gestão – 2005	60

LISTA DE TABELAS

Nº	Descrição	Pág.
Tabela 3.4.1	Elementos para verificação do Aprendizado Organizacional	16

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1

O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES GANHADORAS DO PNQ

ANEXO 2

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FNQ

ANEXO 3

SÍNTESE DA ADERÊNCIA ENTRE O MPG E O ENFOQUE TEÓRICO

ANEXO 4

SÍNTESE DAS SOLICITAÇÕES DO APRENDIZADO NO CE – 2010

ANEXO 5

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE PRÁTICA DE GESTÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do trabalho:

1.1.1 Geral:

Realização de um estudo de caso para verificação da adequação da prática “Mapeamento das Práticas de Gestão”, como prática estruturada de Aprendizado Organizacional, conforme os Critérios do Modelo de Excelência da Gestão preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade, na Diretoria Regional - DR, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, no Paraná.

1.1.2 Específicos:

A direção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT – elegeu como visão “ser uma empresa de classe mundial”, quando da definição da nova identidade corporativa, lançada com o Planejamento Estratégico – PE 2010 a 2020.

Assim, temos:

- a) Principais características da Visão: criar desafio futuro e ser mensurável.
- b) Conceito de Classe Mundial: expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo.
- c) Características das empresas de Classe Mundial: conhecem e aplicam os Fundamentos da Excelência, conforme será detalhado no item 3.3.1.

O Aprendizado Organizacional é um tema relevante para a empresa e merece atenção, haja vista os aspectos:

- a) É um elemento de análise de pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade;
- b) É um elemento exigidos nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade;
- c) É um dos onze fundamentos do Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade.

Para a empresa é fundamental o desenvolvimento estruturado de seu Sistema de Aprendizado Organizacional, haja vista que a não evidência desse elemento leva a empresa a uma defasagem no processo de desenvolvimento de sua gestão e compromete a obtenção dos objetivos estratégicos delineados.

O tema – Aprendizado Organizacional, embora tenha se tornado representativo nessa última década, ainda se mantém com conceitos em construção, chamando-me a atenção como acadêmica e examinadora de prêmios da qualidade, buscando melhor entendimento e homogeneidade nos conceitos.

1.2. Pergunta problema

Este projeto se propõe a responder à seguinte pergunta: “O Mapeamento das Práticas de Gestão é uma prática estruturada de Aprendizado?”

Buscando responder à pergunta-problema, será traçado o plano de estudos de acordo com o item a seguir.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do projeto Mapeamento das Práticas de Gestão como prática estruturada de Aprendizado Organizacional de acordo com os Critérios e Fundamentos do Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade foi realizada pesquisa na literatura sobre o tema, publicações especializadas, documentos internos da ECT, Relatórios de Gestão e de Avaliação da Diretoria Regional do Paraná (ambos do Modelo de Excelência dos Correios – MEC – que adota os mesmos Critérios do PNQ), Relatórios de Gestão e de Avaliação de outras instituições vencedoras do PNQ e material disponibilizado na Internet. Com isso, buscou-se, primeiramente, o conhecimento necessário sobre o tema AO, visando embasar a análise e a conclusão quanto à questão de o MPG, se caracteriza como prática estruturada de Aprendizado Organizacional, identificando a geração de valor decorrente da sua aplicação.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico contempla dois tipos de conteúdos. O primeiro analisa as exigências do aprendizado presente no Modelo de Excelência da Gestão, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade, visando identificar a abrangência e a forma com que o aprendizado é solicitado ou está presente nos

Crêterios de Excelência. O segundo analisa os conceitos e enfoques do aprendizado segundo a literatura, visando aportar conhecimento sob o enfoque mais acad mico. No final desse item, apresenta-se a correla o entre os dois enfoques, identificando a convergência entre as abordagens.

3.1. Defini o de Excelência

Segundo CHIAVENATO (2005) excelência significa a jun o da eficiência com a eficácia. Para DAFT (1999) eficácia   o grau em que a organiza o realiza seus objetivos, num sentido mais amplo ela avalia a extensão em que os múltiplos objetivos foram alcançados. Já a eficiência segundo DAFT (1999)   um conceito mais limitado (quando comparado   eficácia) que diz respeito aos trabalhos internos da organiza o, se uma organiza o puder conseguir um determinado nível de produ o com menos recursos que outra, diz-se que ela   mais eficiente.

A FNQ   um centro brasileiro de estudo, debate e irradia o de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, a FNQ   uma institui o sem fins lucrativos, cujo objetivo   disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência em Gestão para organiza es de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfei amento da gestão, o aumento da competitividade das organiza es e, conseqentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Segundo FNQ (CE-2010) a excelência nas organiza es apresenta-se num sentido mais completo baseado em Fundamentos da Excelência que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organiza es líderes de classe mundial.

Os cr terios de excelência FNQ foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organiza es dos setores públicos e privado. Historicamente representam uma evolu o e um aprimoramento dos cr terios do Prêmio Malcolm Baldrige (EUA) e do Prêmio Deming (Japão), com contribui es incorporadas, ainda, do EFQM – European Foundation for Quality Management, dentre outros.

A Figura 3.1.1, demonstra que os Pr mios de Qualidade da Gestão são utilizados nos mais diferentes países. Atualmente, o modelo da FNQ   considerado um dos mais inovadores do mundo, em particular no processo de forma o e capacita o dos examinadores do Prêmio Nacional da Qualidade®.



Figura 3.1.1 – Principais Prêmios da Qualidade em uso.
Fonte: FNQ

3.2. Modelo de Excelência da Gestão – MEG

O Modelo de Excelência da Gestão reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, durante os quinze anos de existência da FNQ. Em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o Modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. Ou seja, o Modelo de Excelência da Gestão permite que todas as organizações tenham uma visão sistêmica da gestão organizacional.

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

São oito os Critérios da Excelência:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes

4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

O modelo de Excelência da Gestão é apresentado pelo diagrama mostrado na Figura 3.2.1, que permite uma visão sistêmica da gestão organizacional.

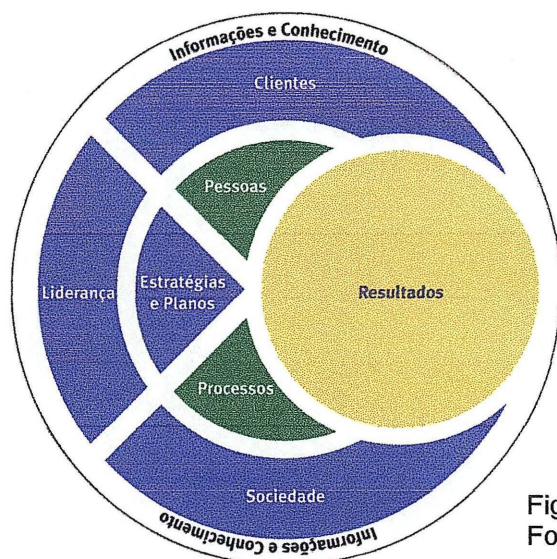


Figura 3.2.1 – Modelo de Excelência da Gestão
Fonte: FNQ – Critério de Excelência 2010

Conforme os Critérios de Excelência – Ciclo 2010, da FNQ, a leitura da Figura 3.2.1 representativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo.

Para a FNQ, conforme os Critérios de Excelência 2010, embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

O sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus **clientes**. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes.

Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da **sociedade** e das comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

De posse de todas essas informações, a **liderança** estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As **estratégias** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram projeções e estimativas. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.. Considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (**P**) do ciclo PDCL da organização.

As **pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência.

Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os **processos**, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (**D**) no PDCA. Para efetivar a etapa do Controle (**C**), são mensurados os **resultados** em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores.

Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Esses resultados, apresentados sob a forma de **informações e conhecimento**, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Estas informações representam a inteligência da

organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. A Figura 3.2.1 enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto entre todos os elementos que constituem a organização.

Conclui-se nesse momento, a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

(FNQ – Critério de Excelência 2010).

De maneira mais detalhada, o Modelo permite verificar, por meio dos oito Critérios, citados em 302, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora de fato o PDCL como sugerido no diagrama abaixo.

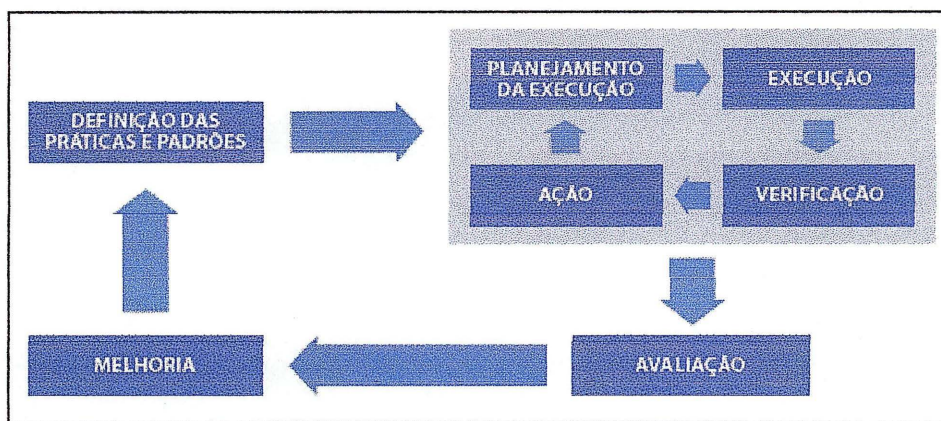


Figura 3.2.2 – Diagrama da Gestão
Fonte: FNQ – Critério de Excelência 2010

O diagrama da gestão representa a aplicação dos ciclos de Controle e de Aprendizado, condição essencial para o amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG e identificado pela (o):

- Busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento;
- Implantação de Melhorias e Inovações de forma consistente e sustentável e
- Alcance do estado da Arte da Gestão.

O diagrama da gestão, uma prescrição do MEG (FNQ, 2010, p. 21) 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**.

O primeiro passo para que uma organização demonstre sua intenção de busca da Excelência da Gestão é adequar suas práticas de gestão e seus padrões de trabalho

aos requisitos do MEG. Os padrões de trabalho representam as regras de funcionamento das práticas e, portanto, estabelecem a sua estruturação e sistematização.

A aplicação das práticas concebidas consiste na execução das mesmas de acordo com os padrões estabelecidos, abrangendo os processos, produtos, áreas e partes interessadas, conforme a natureza de cada prática. Esta aplicação compreende ainda o uso continuado das práticas gerenciais – de forma periódica e ininterrupta.

O ciclo **PDCA** representa o gerenciamento e o controle da execução das práticas, assegurando o cumprimento dos respectivos padrões de trabalho. O ciclo de Controle garante que o processo de gestão se desenvolva segundo padrões pré-definidos (práticas/padrões), possibilitando identificar a correlação entre as práticas de gestão realizadas e os resultados reais alcançados.

O ciclo **PDCL** representa o Aprendizado Organizacional, por meio das melhorias das práticas como um todo e dos padrões de trabalho; contempla ainda as inovações incrementais e de ruptura implantadas em decorrência da sua aplicação (AO).

O Aprendizado compreende a execução completa dos dois ciclos de forma integrada e complementar, não havendo obrigatoriedade de prazos distintos para suas execuções (não temporal). Essa seqüência lógica reproduz a realidade das empresas, uma vez que o controle realizado regularmente (PDCA) pode indicar, em muitos casos, possibilidade de aprendizados. Entretanto, esses aprendizados só podem ser introduzidos se analisados e validados de forma mais abrangente e consistente no ciclo subsequente e complementar (PDCL).

Quando esses processos refinados são implantados de forma integrada – coerência, inter-relação e colaboração – com todas as áreas da organização e também com as partes interessadas a organização evolui na escala de maturidade da sua gestão (FNQ - Critérios de Excelência 2010, pág. 84 e 85).

3.3 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL COMO:

- 1. Fundamento de Excelência;**
- 2. Requisito dos Critérios de Excelência – CE, e**
- 3. Fator do sistema de pontuação.**

3.3.1 O Aprendizado Organizacional como Fundamento de Excelência

Conforme o CE-Ciclo 2010 da FNQ, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 11 fundamentos e oito critérios. Como fundamento podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios.

1. **Pensamento sistêmico** - entendimento das relações de interdependências entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2. **Aprendizado organizacional** - busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3. **Cultura da inovação** - promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4. **Liderança e constância de propósitos** - atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção e o atendimento dos interesses das partes interessadas.
5. **Orientação por processos e informações** - compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
6. **Visão de futuro** - compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua longevidade.
7. **Geração de valor** - alcance de resultados consistentes, assegurando a perenização da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. **Valorização das pessoas** - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e

humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

9. **Conhecimento sobre o cliente e o mercado** - conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
10. **Desenvolvimento de parcerias** - desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para as partes envolvidas.
11. **Responsabilidade social** - atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

A Figura 3.3.1 apresenta os Critérios e a sua correlação com os Fundamentos da Excelência. Quatro deles – **Aprendizado Organizacional**, **Cultura da Inovação**, **Desenvolvimento de Parcerias** e **Pensamento Sistêmico** – são denominados de fundamentos transversais, pois são exigidos em todos os Critérios dos Processos gerenciais.

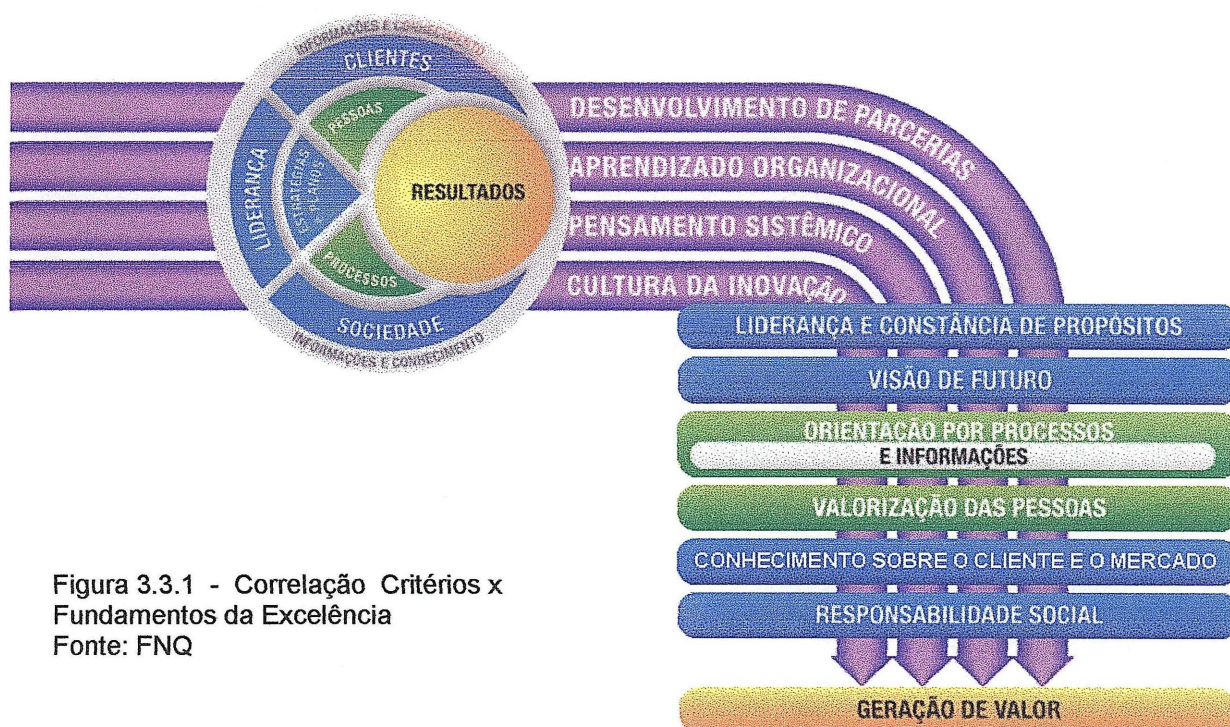


Figura 3.3.1 - Correlação Critérios x Fundamentos da Excelência
Fonte: FNQ

3.3.2 O Aprendizado Organizacional como Requisito do CE

O Aprendizado Organizacional, quanto aos Critérios de Excelência, relaciona-se com o de Liderança e, por desdobramento, com todos os demais, exceto com o de Resultados, que está correlacionado com o fundamento Geração de Valor.

A exigência do fundamento Aprendizado Organizacional em todos os critérios representa o pilar de sustentação do MEG. A primeira delas, no Critério Liderança, expressa a dimensão que o mesmo tem nos demais critérios do modelo – a busca contínua de melhorias e inovações e a incorporação de práticas exemplares oriundas do processo de *benchmarking*.

Como requisito do Item 1.2, para estruturar um sistema de aprendizado organizacional para melhorar as suas práticas de gestão e padrões de trabalho, a organização deve ser capaz de reunir os mecanismos organizacionais que, de forma estruturada, questionem a forma como o trabalho é feito e propor ações de mudanças.

Constituem exemplos os seguintes mecanismos:

- As avaliações da gestão, internas ou externas, com base em modelos de gestão reconhecidos, como o PNQ:
 - Promove uma profunda reflexão sobre possíveis lacunas existentes no sistema gerencial, induzindo à criação, expansão ou melhoria de práticas de gestão.
 - As avaliações possibilitam a identificação de lacunas a partir da avaliação de relatos da situação atual do sistema gerencial, contribuindo para a independência da avaliação;
- Reuniões de análise crítica:
 - Promovem a discussão sobre erros e acertos da gestão, proporcionando uma revisão periódica dos processos gerenciais, levando-se em conta resultados alcançados;
- Prática do *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 a ajustes nos padrões de gerenciamento de maneira a que busquem atender aos verdadeiros anseios das partes interessadas;
- Mecanismo 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 / TI / outros):
 - Possibilitam o intercâmbio de idéias entre atores de processos gerenciais, trazendo novas idéias e novos *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 aprendizado deve considerar ainda, a existência de práticas de aprendizado com propósitos muito específicos, como *workshop* de melhoria do planejamento estratégico, reuniões para melhoria de pesquisas de clima ou de satisfação de clientes e lições aprendidas em projetos. (FNQ: Revista *Classe Mundial*, 2001).

3.3.3 O Aprendizado 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. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos *Critérios* de 1 a 7 e a escala de resultados é aplicada ao Critério 8.

A avaliação da dimensão processos gerenciais baseia-se no exame de quatro fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, conforme pode ser observado na figura 3.3.2. O fator Aplicação desdobra-se em abrangência e continuidade.

No sistema de avaliação (Pontuação) do MEG, o Aprendizado Organizacional está correlacionado com os fatores **Aplicação** – Continuidade – e **Aprendizado** – Melhorias e Inovações (incrementais e de ruptura).

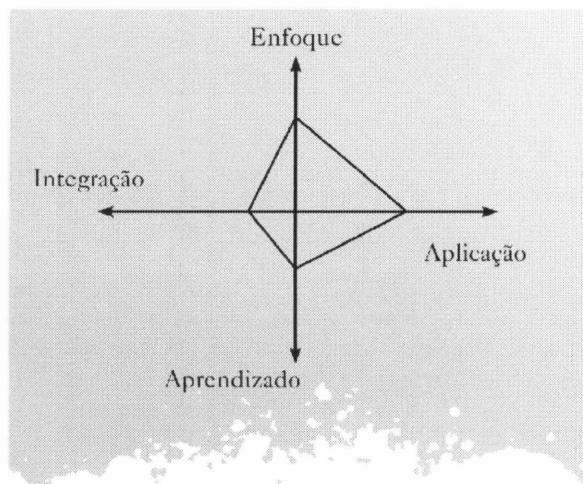


Figura 3.3.2 - Eixos da dimensão processos gerenciais
Fonte: FNQ, CE-2010

Os itens de processos gerenciais solicitam a descrição dos processos gerenciais que são utilizados com um determinado objetivo, conforme seja o foco do item do Modelo que está sendo implementado. Também perguntam onde estão implantados, há quanto tempo está implantado, se são implementados de forma periódica, se são baseados em lições aprendidas, se estão inter-relacionados com outros processos deste ou de outros itens do *Critério* e se há coordenação e colaboração entre as diversas áreas e partes interessadas para alcançar os objetivos pretendidos do processo.

Não importa o quão a abordagem seja lógica e bem planejada, os *Critérios de Excelência* da FNQ solicitam a apresentação de evidências de que elas sejam periodicamente avaliadas e melhoradas, para que, dessa maneira tornem-se refinadas. Outro aspecto relevante é que a implementação de inovações e a manutenção de práticas no estado-da-arte, de forma sustentável, requeiram um sistema gerencial mais amadurecido. Muitas organizações falham em explicar como as suas práticas de gestão são melhoradas ao longo do tempo ou como as inovações resultaram em melhorias dramáticas nos resultados.

O caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A figura 3.3.3 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

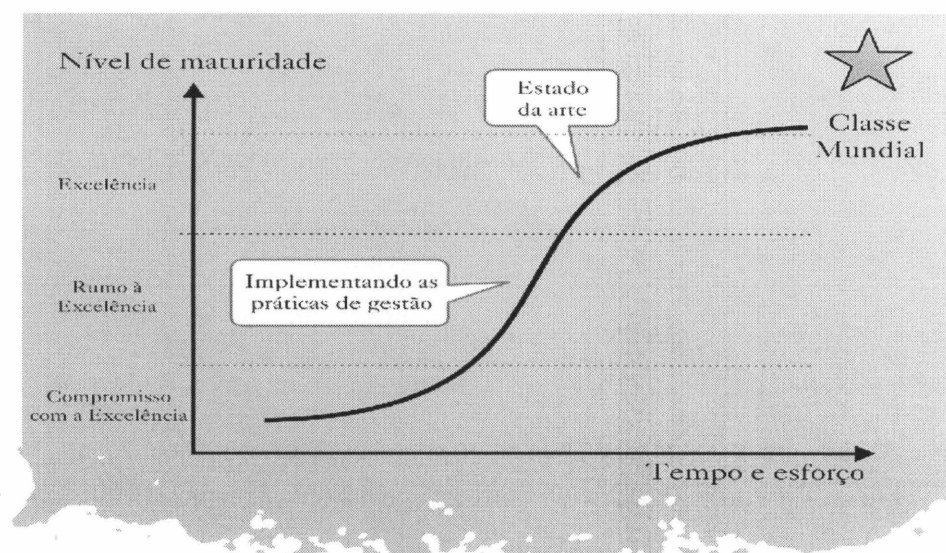


Figura 3.3.3 – Evolução e estágios de maturidade da gestão
Fonte: FNQ, 2007

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme preconizado pelo MEG, ocorre pela busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento.

A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria, conforme representado no diagrama da gestão (Figura 3.2.2), é condição essencial para a organização alcançar o estado-da-arte e implementar inovações de forma consistente e sustentável.

3.3.4 Síntese das solicitações do Aprendizado no CE – Ciclo 2010

As solicitações de evidências do Aprendizado Organizacional conforme solicitados nos requisitos dos Critérios de Excelência – Ciclo 2010, estão apresentados no anexo 4, 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 toda as práticas, áreas, produtos ou processos.

3.3.5 O Comprometimento da Liderança como Fator Crítico de Sucesso do Aprendizado Organizacional

3.3.5.1 Competências de Liderança

O Exercício da Liderança constitui-se num dos Fatores Críticos de Sucesso do Aprendizado Organizacional. Este exercício envolve uma atuação efetiva – eficiente e eficaz – e situacional da Liderança e requisita a demonstração de competências individuais, cujos atributos são apresentados a seguir.

A Competência individual é formada pela associação dos seguintes fatores:

- Conhecimento - Tácito e Explícito
- Habilidade – Conceitual, Técnica e Humana
- Atitude – Decisão, Ação e Resultados
- Desempenho – Acompanhamento dos resultados – alinhado com os objetivos estratégicos da organização.
- Aprendizado – Avaliação do desempenho alcançado e identificação das oportunidades de melhorias.

3.3.5.2 Comprometimento da Liderança com a Cultura da Excelência

O Fundamento de Excelência Liderança e Constância de Propósitos têm como um dos objetivos desenvolver a Cultura da Excelência.

O Desenvolvimento de uma Cultura da Excelência representa um estágio avançado da gestão, que só se alcança com a vigência plena da sistemática de Aprendizado Organizacional; isto é, o Aprendizado deve ser uma realidade da Cultura Organizacional para que a Cultura da Excelência se estabeleça.

O Critério Liderança, correspondente do Fundamento Liderança e Constância de Propósitos, apresenta os seguintes requisitos para práticas de gestão relacionada à Cultura da Excelência (FNQ-CE, 2010):

- A implementação do Sistema de AO, a apresentação dos elementos que compõem o sistema e as formas utilizadas para estimular o Aprendizado;
- O desenvolvimento da inovação, desde a concepção das novas idéias, até a sua implantação, de modo a apoiar as estratégias, bem como a apresentação das formas utilizadas para estimular o pensamento criativo e inovador na organização;

- Desenvolvimento do *benchmarking* e as formas utilizadas para estimular a incorporação de melhores práticas de outras organizações;
- Apresentação das formas utilizadas para mobilizar as pessoas na exploração de idéias criativas, buscando a inovação;
- Apresentação de melhorias, inovações (incrementais e de ruptura) e práticas exemplares de outras organizações implementadas nos processos gerenciais nos últimos três anos.

A constatação do Aprendizado Organizacional não se dá pela implantação de métodos e ferramentas, mas pela internalização desse fundamento na cultura organizacional, por meio das práticas de gestão, da expressão dos valores e princípios organizacionais e no envolvimento das pessoas com a busca da excelência; o que só ocorrerá se os integrantes da Alta Liderança, pelo seu exemplo, suas decisões e ações, demonstrarem que a Excelência da Gestão integra as Estratégias da Organização. Com isso, o estabelecimento da Coerência, do Inter-relacionamento e da Sinergia (cooperação) das práticas de gestão será facilitado, uma vez que a Alta Direção liderou o alinhamento das pessoas e processos às Estratégias e Objetivos organizacionais.

A FNQ (2007) estabelece que “Uma gestão coerente deveria assegurar que todas as práticas de gestão seguissem as orientações preconizadas neste item”

(Cadernos de Excelência Liderança – 2007, p.17).

3.3.5.3 A Liderança como força propulsora do Aprendizado Organizacional

Os requisitos apresentados demonstram, por meio da dimensão sistêmica do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que a Liderança é a força propulsora do Aprendizado Organizacional. O Aprendizado nasce, em forma de requisito, no Critério Liderança e se desdobra pelos demais Critérios da dimensão processos gerenciais. Por consequência, o sistema e as formas de estímulo ao Aprendizado, o desenvolvimento da Inovação e do Benchmarking e a apresentação de Melhorias e Inovações – requisitados no Critério Liderança - devem ser amplamente exercidos nos demais critérios para que o aperfeiçoamento dos processos gerenciais seja assegurado.

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.

Se o alicerce não for bem construído, todas as demais etapas do processo de implantação do sistema não terão sucesso. Atendida esta condição preliminar, o processo se depara com o desafio de incorporar a dimensão sistêmica ao AO. O Fundamento Pensamento Sistêmico assume este papel.

3.4. APRENDIZADO – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.4.1 Introdução

O tema – Aprendizado Organizacional - não é novo, desde a década de 60 tem despertado interesse da literatura e de estudos acadêmicos, porém, nos últimos 10 anos tem-se tomado expressão, haja vista a atenção acadêmica de disciplinas diferentes que passam a enxergar o aprendizado e suas contribuições sob diferentes formas. Além disso, muitos consultores e organizações perceberam a importância do tema e passaram a buscar organizações de aprendizagem, (apud ARAÚJO e EASTERBY-SMITH, 2001, p. 17).

Com relação às abordagens e definições dadas ao aprendizado Antonello (2003) constata haver uma diversidade enorme, sugerindo sete focos ou ênfases mais utilizados para abordar a questão da aprendizagem organizacional:

1. Coletividade da aprendizagem individual - CAI
2. Processo e sistema - P/S
3. Cultura - C
4. Gerenciamento do conhecimento - GC
5. Melhoria contínua - MC
6. Inovação - I
7. Aprendizagem situada / informal - SI

Cada enfoque será abordado por uma visão geral e com os conceitos de autores mais a ele relacionado, podendo um mesmo autor ser considerado em mais de um enfoque.

3.4.2 Coletividade da aprendizagem individual - CAI

Esta abordagem considera a aprendizagem individual e sua contribuição para a aprendizagem organizacional, via o compartilhamento de experiências no âmbito coletivo. Destacam-se os conceitos de Argyris e Schon (1994), Kolb (1997) e Kim (1993).

3.4.2.1 Circuitos de Aprendizagem – Modelo de Christopher Argyris e Donald Schon

Argyris e Schon (1994) definem a aprendizagem organizacional como um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e que de fato ocorreu. Após vinte anos de pesquisas e utilizando-se dos trabalhos de Freud e Jung, entre outros, os autores concluíram que as pessoas guardam mapas mentais de como planejar, implementar e analisar suas ações. Porém, poucas têm consciência disso e normalmente agem diferentemente do que pensam. Esse descompasso, entre o que as pessoas dizem e o que realmente fazem, dá origem aos conceitos de teoria assumida (*espoused theory*) e de teoria praticada (*theory-in use*). Os autores desenvolveram modelos buscando auxiliar as pessoas a agir com comportamentos alinhados aos mapas mentais que possuem, com coerência entre o discurso e a prática concebendo os conceitos de aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo, conforme se mostra na Figura 3.4.1.

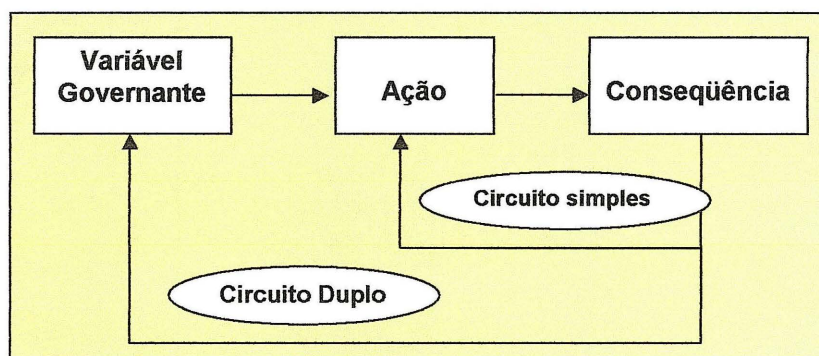


Figura 3.4.1 – Aprendizagem de circuito simples e duplo.
Fonte: Anderson, Liane. Argyris and Schons'. 1994, p. 5.

Na aprendizagem de **circuito simples** as mudanças decorrentes da aprendizagem se limitam à correção na ação que levou a uma consequência, colocando o indivíduo em uma situação reativa.

Como resultado, há pouca possibilidade de crescimento e aprendizagem das pessoas por não haver consciência do que está de fato governando (variável governante) a ação que resultou em determinada consequência.

Na aprendizagem de **circuito duplo**, há exame, reflexão e associação entre as ações e a variável governante que pode ser alterada, assim como as próprias ações. O conhecimento é integrado à organização.

Argyris (1994) sugere um procedimento de seis etapas para as que as empresas possam migrar do circuito simples para o circuito duplo:

1. Diagnosticar o problema.
2. Correlacionar o diagnóstico ao comportamento real dos participantes.
3. Mostrar aos participantes como seu comportamento cria defesas organizacionais.
4. Ajudá-los a mudar seu comportamento.
5. Mudar a rotina defensiva que reforçava o comportamento antigo.
6. Desenvolver novas normas e cultura organizacional que reforcem o novo comportamento desejado.

Watzlawich, Weakland e Fish (1997) associam o circuito simples e o duplo a mudanças de primeira e segunda ordem, respectivamente. Mencionam que no primeiro caso as mudanças ocorrem dentro de um sistema onde as políticas permanecem as mesmas. No segundo, elas são questionadas e alteradas. A aprendizagem em circuito duplo implica maiores profundidades e amplitude de mudanças quando comparadas àquelas que podem ocorrer em circuito simples devido à disposição de considerar e alterar a “variável governante” da ação, ou o que motiva a ação. Também, pode-se verificar que o circuito simples e o duplo são compatíveis com os tipos de aprendizagem definidos por Piaget de assimilação e acomodação.

Argyris e Schon (1994) mencionam a existência do **ciclo triplo** de aprendizagem, a deutero-aprendizagem, o mais avançado de todos. Esse ciclo envolve aprender a aprender e a avaliação da natureza do sistema de aprendizagem e os resultados obtidos, modificando ou desenvolvendo novas formas de aprender, contribuindo para a melhoria de funcionamento dos ciclos anteriores..

3.4.2.2 Aprendizagem Vivencial – o Modelo de David Kolb

Segundo Kolb (1997) a capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las. Essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz. O autor concebeu o Modelo de Aprendizagem Vivencial com base nos estudos de psicologia social de Kurt Levin nos anos 40 e sua atuação em grupos de sensibilidade e ensino em laboratório que enfatizavam o papel da experiência no processo de aprendizagem.

O modelo baseia-se num ciclo de quatro fases, no qual a experiência concreta é a base para as observações e reflexões que, ao serem realizadas, levam à formação de conceitos e teorias. A partir destes conceitos são concebidas novas implicações para ação, levando novas experiências concretas. A aprendizagem compreende, neste modelo, um processo cíclico envolvendo FAZER-REFLETIR-ANALISAR-DECIDIR, segundo mostra a Figura 3.4.2.

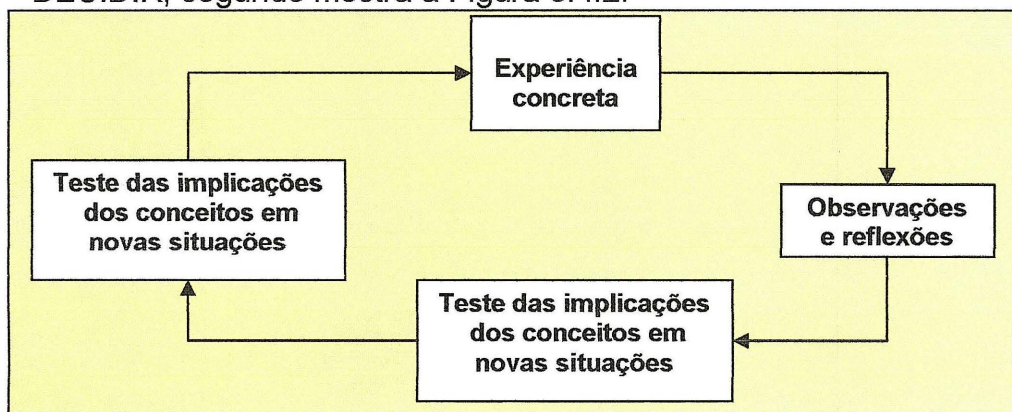


Figura 3.4.2 - Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb

Fonte: Kolb, D – A gestão e o processo de aprendizagem In: Starkey Ken. Como as organizações aprendem, Futura, 1997, p. 321)

Nesse ciclo, para que a aprendizagem ocorra são necessárias quatro diferentes habilidades:

- a) Vivenciar experiências concretas e novas experiências;
- b) Fazer observação reflexiva sobre estas experiências, observando-as sob novas perspectivas;
- c) Elaborar conceituação abstrata, integrando as observações em teorias;
- d) Fazer experimentação ativa, utilizando essas teorias na tomada de decisão e solução de problemas.

Segundo Kolb (1997) o processo de aprendizagem tem uma dimensão relativa a experiência concreta de eventos e a sua conceituação abstrata e uma outra relativa a experimentação ativa *versus* a experimentação reflexiva. Com base nesses conceitos criou, após experimentos, o LSI (*Learning Style Inventory*) que decorre da combinação das habilidades já mencionadas, identificando que as pessoas tendem a apresentar estilos de aprendizagem predominantes.

3.4.2.3 Roda da aprendizagem – o Modelo de Daniel Kim

Para Kim (1993) a aprendizagem organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar ações efetivas. Aprendizagem operacional e o autor sugere se visualizar a aprendizagem segundo uma roda girando em que durante a metade do ciclo, enquanto se testam os conceitos e observa-se o que acontece de fato, aprende-se o “como”. E, na outra metade, enquanto se reflete sobre as observações e formam-se os conceitos, aprende-se o “porque” (Figura 3.4.3).

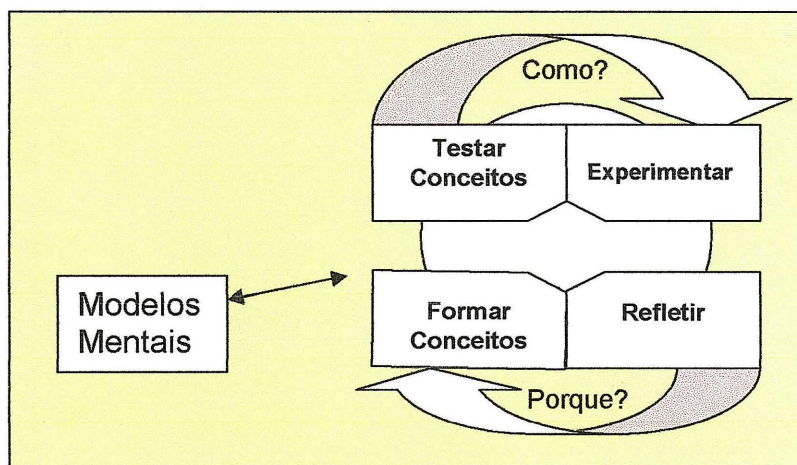


Figura 3.4.3 – A roda de aprendizagem de Daniel Kim.

Fonte: Guaragna, adaptado de Boyett, Joseph e Boyett, Jimmie. 1999, p. 100.

O exercício do “porque” desenvolve a consciência, e o “como” a capacidade de realizar ou a competência. Assim, na medida em que se assimilam os “comos” e os “porquês”, constroem-se modelos mentais – imagens profundas do mundo e de como ele funciona. Os modelos mentais são formados pelos giros de roda, mas também determinam a velocidade de cada giro pela forma como assimilamos a aprendizagem. Kim (1993) divide o processo de aprendizagem em dois níveis:

a) aprendizagem conceitual – que ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade e inteligência para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência – *Know why* ou o “porque”;

b) aprendizagem operacional – que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações – *Know how* ou o “como”.

Para Kim (1993) esse dois níveis de processo devem acontecer associados e em todos os níveis da estrutura organizacional, sem existir fronteiras rígidas entre aqueles que operam os sistemas de trabalho e aqueles que concebem.

A abordagem de Kim (1993) permite identificar que a aprendizagem organizacional pode ser construída mediante questionamentos entre o “como” as coisas são feitas, decididas, e o “porque”, elevando o nível de consciência e de competência no assunto foco da aprendizagem.

A seguir, desde um enfoque mais abrangente, aborda-se a aprendizagem organizacional no seu âmbito interno como as suas relações externas. Analisa-se a aprendizagem como sistema, onde o conhecimento é amplamente adquirido dentro e fora das organizações.

3.4.3 Processo e sistema - P/S

A organização aparece como um sistema de aprendizagem. Para Argyris e Schon (2003) os indivíduos aprendem como parte das suas atividades diárias, especialmente quando entram em interação com os outros e com o meio exterior. Os grupos aprendem quando os seus membros cooperam para atingir objetivos comuns. O sistema, na sua globalidade, aprende, ao obter *feedback* do ambiente e antecipar mudanças posteriores. Para Senge, Garvin e Nonaka (1993) a aprendizagem é a chave para responder as mudanças que ocorrem dentro e fora das organizações, sendo um elemento fundamental para a sobrevivência.

A abordagem de sistema pode considerar tanto a empresa no seu âmbito interno como as suas relações externas, incluindo assim a aprendizagem interorganizacional. Nesse caso, o conhecimento é amplamente adquirido fora da organização. Conforme Senge (1990) as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para um efetivo processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento

sistêmico. Por disciplina, o autor entende um conjunto de teoria e técnica que deve ser estudado e dominado para que leve a aprendizagem organizacional:

1) **Domínio Pessoal:** o domínio pessoal implica considerar a vida como um trabalho criativo, aprendendo a ver a realidade com maior clareza. Deve ser capaz de gerar uma tensão criativa no nível pessoal, fazendo as pessoas permanecerem em aprendizagem contínua. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.

2) **Modelos Mentais:** constituem-se em pressupostos que estão profundamente enraizados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir, moldando atos e decisões.

3) **Visão Compartilhada:** é uma força no coração das pessoas, um sentido de intenção que proporciona energia e focalização para a aprendizagem, levando ao comprometimento das pessoas. Implica estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado.

4) **Aprendizagem em Equipe:** começa pelo diálogo e pela capacidade dos membros de deixarem de lado idéias preconcebidas, aceitando pontos de vista diferentes. Busca transformar as aptidões coletivas ligadas ao pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais, alcançando sinergia.

5) **O pensamento sistêmico:** é a quinta disciplina, integrando as demais num conjunto coerente de teoria e prática, evitando uma visão separada de cada uma. Cria uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. É essa disciplina que permite a mudança nos sistemas existentes com maior eficácia.

Para Senge (1990) o papel das lideranças é fundamental numa organização que aprende, dada a abrangência e a profundidade das mudanças. O sucesso nas organizações comprometidas, segundo ele, decorre da existência de uma comunidade diversificada de líderes capazes de sustentar o comprometimento com a mudança. São as comunidades de liderança, pessoas em posições distintas, exercendo uma capacidade de liderança distribuída por toda a empresa.

Os conceitos de Senge (1990) propõem uma abordagem sistêmica para a aprendizagem e uma forma para seu desenvolvimento - por disciplinas - ressaltando o papel reservado as lideranças nesse processo de transformação.

Existem também outras condições necessárias para que aconteça a aprendizagem nas organizações. Essas condições necessárias ao estabelecimento da aprendizagem na organização estão ausentes na maioria das organizações, porque sua cultura é inadequada a aprendizagem.

3.4.4 Cultura - C

A cultura por ser um mecanismo de construção de significados, guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários.

Para Schein (1999) a cultura organizacional é resultado de processos de aprendizagem coletivos, sendo um padrão de pressuposto básicos compartilhados que foram aprendidos pelos membros de um grupo, baseados nas experiências das pessoas, à medida que conduzem o negócio com sucesso ao longo do tempo. Assim, uma cultura se forma de maneira consensual, à medida que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertencem e, à medida que aceitam essa solução, passam não só a adotá-la, mas também a difundi-la para os demais como o padrão ideal para a resposta àquela situação particular. A contínua repetição dessa prática cria o conjunto de valores e crenças que denomina de cultura organizacional.

Os valores, assim como as normas e os papéis, definem e orientam o funcionamento da organização, constituindo-se em elementos integradores, à medida que são compartilhados pela maioria das pessoas na organização.

Schein (1999) identifica três estratificações de cultura.

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

Shein (1999) argumenta que as condições necessárias ao estabelecimento da aprendizagem na organização estão ausentes na maioria das organizações, porque sua cultura é inadequada a aprendizagem no longo prazo, por terem sido moldados por longo tempo pressupostos negativos acerca da natureza humana. Uma cultura

de estímulo à aprendizagem deveria equilibrar os interesses de todos os envolvidos, concentrar-se nas pessoas e não nos sistemas, sendo necessário criar um idealismo sobre a natureza humana, fazer as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar o seu ambiente e disponibilizar tempo para a aprendizagem.

Por fim, identifica-se que os aspectos culturais da organização estão presentes como facilitadores ou inibidores da aprendizagem e por relacionar fortemente a aprendizagem com mudança organizacional.

A seguir trata-se da transferência de conhecimento e das habilidades e como as atividades de aprendizado precisam fornecer diferentes representações de conteúdo

3.4.5 Gerenciamento do conhecimento - GC

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

Para tanto, inicialmente, é preciso definir os dois tipos de conhecimento que podem ser identificados em uma organização: o formal ou tácito e o informal. O conhecimento formal é aquele que está materializado nos livros, manuais, documentos, periódicos, base de dados, repositórios etc. Por ser um produto concreto, ele normalmente é captado pelas organizações. O outro tipo, o conhecimento informal, é aquele gerado e utilizado no processo de produção do conhecimento formal, constituindo-se de idéias, fatos, suposições, decisões, questões, conjecturas, experiências e pontos de vista. Por conter a inteligência do conhecimento formal, ele é um ativo patrimonial de imenso valor, apesar de se perder ao longo do tempo por falta de mecanismos para que seja coletado, estruturado, compartilhado e reutilizado. Portanto, gerenciar o conhecimento formal e informal em uma organização é o grande desafio a ser vencido. As duas formas de

interação, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, realizarão quatro processos principais da conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento, como pode ser visto na Figura 3.4.4.

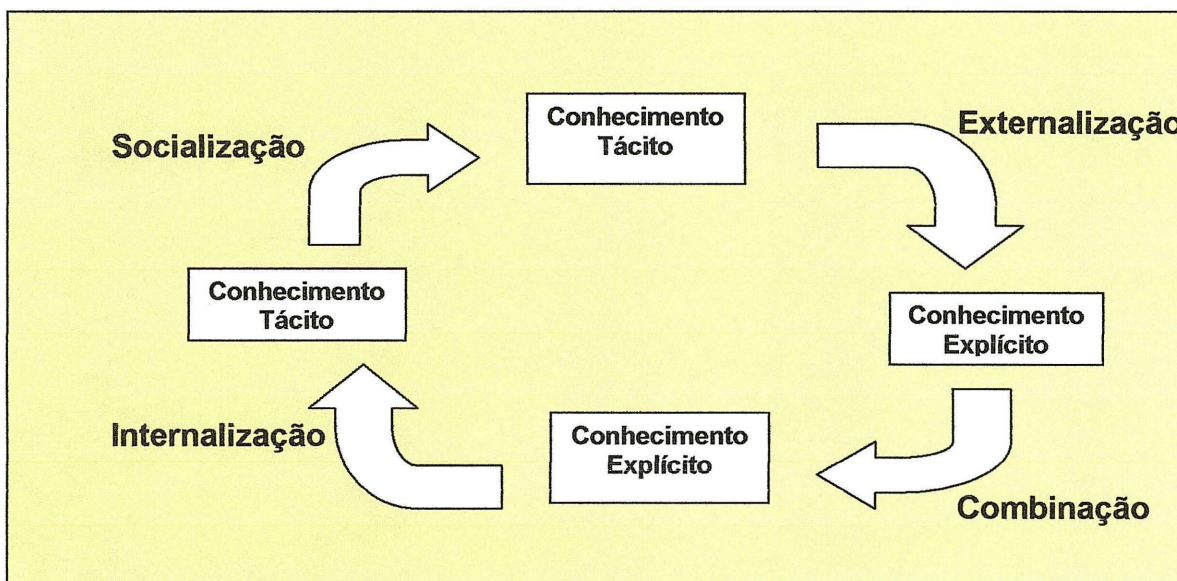


Figura 3.4.4 – Quatro processos de conversão do Conhecimento.
Fonte: Moresi, 2001.

- 1) do conhecimento tácito para o explícito (externalização), que é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, de criação do conhecimento explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- 2) do conhecimento explícito para o explícito (combinação), cujo modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- 3) do conhecimento explícito para o tácito (internalização), que é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito;
- 4) do conhecimento tácito para o tácito (socialização), que é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Embora seja utilizada a expressão criação do conhecimento organizacional, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões,

compartilhamento de experiências e observação. A explicação sobre a criação do novo conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ter uma idéia ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que seja compartilhado com outros indivíduos na organização (MORESI, 2001).

Choo (2001) distingue, além dos conhecimentos tácitos e explícitos, o cultural. Este tipo de conhecimento consiste das estruturas afetivas e cognitivas que são usadas habitualmente pelos membros de uma organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Ele inclui suposições e crenças que são usadas para descrever e explicar a realidade, bem como as convenções e expectativas utilizadas para atribuir valor e significado à informação nova. Estes valores, crenças e normas compartilhadas estabelecem o referencial em que os membros de uma organização constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas.

Após conhecer e identificar os tipos de conhecimento existentes é possível gerenciá-lo. A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isto, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional. Esta gestão pode ser comparada a outro tipo efetivo de gerenciamento, que se inicia com o planejamento estratégico. Para definição de seus objetivos, é preciso ter uma visão macro da missão da organização e de sua ambiência. Uma das maneiras de iniciar este processo é pelo diagnóstico da situação atual. A partir do diagnóstico da situação atual é possível desenvolver um planejamento para se obter o gerenciamento efetivo do conhecimento. O planejamento deverá conter, entre outros, as estratégias que possibilitem a expansão da capacidade organizacional de criar e recriar seus respectivos futuros.

- Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: a aprendizagem organizacional (*Learning Organization* – LO) é conceitua por Senge (1990) como “Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. Ele enfatiza que as LO são aquelas organizações que estão, continuamente, expandindo sua capacidade de criar e recriar seus respectivos futuros. Outra perspectiva para o desafio envolvido na transformação das empresas em LO é aquela que enfoca a necessidade das empresas “desaprenderem” ou “esquecerem o passado” (Davis, 1996). As “empresas criadoras de conhecimento” seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os pela organização inteira e, rapidamente, incorporando-os a novas tecnologias e produtos, além de fornecer meios para o armazenamento, evitando assim o “esquecimento” do conhecimento. Isto ocorreria a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal. Segundo Hijst (1996), outros autores mostram como a memória organizacional pode ser gerenciada. Para eles a memória organizacional é uma representação explícita e persistente do conhecimento e informação em uma organização. Qualquer parte do conhecimento ou informação que contribui para a performance da organização pode ser armazenada nela, e sua principal função é melhorar a competitividade da organização, melhorando assim a maneira de gerenciar o conhecimento. O principal objetivo das organizações não é maximizar o conhecimento armazenado, mas melhorar a competitividade pela adaptação contínua da organização com o ambiente externo (mercado, climas políticos e sociais, preferências do consumidor etc.).

Nos quatro processos do conhecimento (obtenção de novos conhecimentos, armazenamento, distribuição e combinação de conhecimentos), encontra-se, não por coincidência, dificuldades e soluções. Dentre os pontos em comum pode-se destacar o fato em que ambas as abordagens destacam que a participação das pessoas tem de ser ativa e permanente. Para isso o pessoal deve estar estimulado a contribuir com seus conhecimentos e que haja um retorno para ele, ou seja, a pessoa deve perceber um benefício no seu trabalho advindo da memória organizacional.

Todos esses conceitos apresentados neste tópico são importantes por tratarem da formação, compartilhamento e construção do conhecimento nas organizações, basicamente decorrentes do nível de interação entre pessoas e grupos de pessoas, ou seja, pelo exercício da aprendizagem.

Pode-se identificar também que esses conceitos estão presentes nas organizações quando implementam sistemas de gestão e, pelo seu uso evoluem nos modos de conversão do conhecimento.

A seguir analisa-se a possibilidade de considerar o gerenciamento da qualidade total como um construtor da aprendizagem organizacional, procurando equilíbrio entre metas de desempenho e metas de aprendizagem.

3.4.6 Melhoria contínua - MC

Nas últimas décadas, muitas organizações passaram a implementar o Gerenciamento da Qualidade Total ou *Total Quality Management*, visando satisfazer ou superar as expectativas dos clientes mediante a melhoria contínua dos processos. Esse movimento visou englobar toda a organização, destacando-se o trabalho de Deming (2003) e David Garvin (1993) entre outros. Segundo Deming (2003), o erro deve ser visto como consequência de um processo fora de controle. É um tesouro de oportunidades para a melhoria de processos. Acreditava que todas as pessoas nas organizações deveriam estar comprometidas com a qualidade. Sua obra é vasta, porém cabe destacar os fundamentos da qualidade total, incluindo o saber profundo, os 14 princípios e o próprio PDCA, por estarem presentes nas concepções de vários sistemas de gestão e em muitas práticas organizacionais, sendo importantes construtores da aprendizagem organizacional.

No entanto, segundo Garvin (1993) tanto os líderes como os gerentes precisam melhorar a aprendizagem organizacional. Os primeiros para garantir que suas organizações estejam objetivando os segmentos e as estratégias corretas e os segundos para assegurar a excelência das operações. Isso é tanto mais significativo à medida que a organização envelhece, tendendo a substituir a flexibilidade por rigidez, com perda de capacidade de enfrentar novos desafios. Por essa razão o autor considera a aprendizagem como a chave para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo, sem o comprometimento da eficácia organizacional.

Garvin (1993) sugere que os líderes nutram a aprendizagem de forma planejada, criando oportunidades, dando o tom para normas e comportamentos de engajamento, encorajando o questionamento, orientando o equilíbrio entre metas de desempenho e metas de aprendizagem.

No item seguinte apresenta-se como a inovação é importante para a aprendizagem da organização.

3.4.7 Inovação - I

Constatou-se na literatura forte ligação entre os processos de inovação e a aprendizagem. Guaragna e Nobre (2003) mencionam o trabalho desenvolvido pelos *MIS – Minnesota Innovation Survey*, que identificou a existência de nove fatores-chave presentes de forma consistente no ambiente interno das organizações que obtiveram sucesso com inovações, sendo um deles a aprendizagem encorajada. Para Van de Ven, Angle e Poole (2000) a aprendizagem encorajada é avaliada pela forma como o grupo de inovação percebe a alta prioridade da organização para com a aprendizagem, a capacidade de assumir riscos e o não prejuízo à carreira profissional por eventuais falhas.

Segundo Sommerlatte e Jonash (1999) a inovação requer uma cultura de mudança e aprendizagem contínuas, pois é o ambiente de aprendizagem que permite que uma organização capture o conjunto de benefícios sustentáveis que definem o prêmio pela inovação. Essa sustentação requer um fluxo constante de novas idéias e percepções que podem ser estimuladas por redes de aprendizagem-conhecimento, competência e tecnologia – que integram as estruturas da empresa interna e externamente, permitindo que a empresa aprenda a partir de sua experiência, com fornecedores, com parceiros, clientes. Todas as fontes são importantes. Em resumo, uma organização precisa criar uma atmosfera de aprendizagem que exista não pela aprendizagem em si, mas também pelo bem da inovação.

Ressaltam os autores o papel dos líderes para a inovação, enfatizando que cabe a ele dar uma ênfase maior à difusão da aprendizagem por toda a organização.

A seguir analisa-se a Aprendizagem quando ocorre em função da atividade, contexto e cultura e ambiente social na qual está inserida.

3.4.8 Aprendizagem Situada / informal - SI

A aprendizagem informal ocorre naturalmente como parte de trabalho diário em eventos programados ou no dia-a-dia, destacando-se aquela desenvolvida por Comunidades de Práticas.

Para Wenger e Snyder (2001), uma Comunidade de Prática é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Essas comunidades são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas empresariais, resolver problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver habilidades e ajudar a recrutar talentos. Normalmente essas comunidades são informais, definindo sua própria pauta e liderança, com participação auto-selecionada.

Para Lave e Wenger (2003) a Teoria de Aprendizagem Situada tem por base que a aprendizagem ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual se situa, sendo fundamentada na interação social entre as pessoas - os aprendizes – que se estabelecem em comunidades de práticas, compartilhando experiências, práticas e convicções. Dada a sua natureza, a aprendizagem ocorre de maneira não-intencional, não-deliberada.

Esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional. É caracterizada por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos. Esta abordagem mostra que a aprendizagem está presente em vários momentos da vida organizacional, na informalidade entre pessoas e grupos, em oportunidades casuais, por meio de comunidades que se reúnem por afinidade, ou outras formas de interação social ou organizacional não necessariamente objetivando a aprendizagem, mas que acabam por desenvolvê-la.

3.4.9 Outros aspectos da Gestão que têm forte relação com o Aprendizado

Verifica-se pelo menos três práticas de gestão que têm em sua concepção a inserção dos conceitos de aprendizado ou forte relação com eles, oportunizando aprendizagem. Empresas que se utilizam dessas metodologias estarão possivelmente praticando o aprendizado.

3.4.9.1 Aprendizado via competências organizacionais

A abordagem baseada em recursos, principalmente intangíveis, encontra nos autores Prahalad e Hamel importantes relações, as quais se materializam fortemente nos conceitos de competências. Segundo esses autores é necessário que as organizações desenvolvam os conceitos de intenção estratégica e arquitetura estratégica para fazer frente ao novo ambiente competitivo (FLEURY e OLIVEIRA Jr. 2001).

A intenção fornece o sonho que fornece a energia à organização. Fornece a direção estratégica segundo um ponto de vista competitivo único sobre o futuro e transmite um objetivo que todos percebem ser inerentemente como válido. A arquitetura estratégica é o caminho para a construção do futuro definido pela intenção estratégica, destacando que a base para os planos está na compreensão das discontinuidades que estão presentes no ambiente de negócios e das competências essenciais da organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Esses autores compreendem competências essenciais como a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada a diversas habilidades de produção e a como integrar múltiplos *streams* de tecnologia. Essas competências devem ser difíceis de ser imitadas pelos concorrentes, sendo dependentes da capacidade de aprendizagem continuada da organização em prosseguir construindo novos alicerces de diferenciação.

Vários outros autores relacionam o aprendizado com as competências e dentre esses destaca-se Ruas (2002) que identifica várias relações entre aprendizagem organizacional e os processos de desenvolvimento de competências:

- O desenvolvimento de competências implica na maneira de agir. E mudanças na maneira de agir implicam, em geral, internalização de novos conceitos e métodos, o que representa um autêntico processo de aprendizagem;
- O aprendizado coletivo é a principal perspectiva de desenvolvimento de competências organizacionais e funcionais, uma vez que o aprendizado individual é uma condição necessária, mas não suficiente segundo Swieringa e Wierdsma;
- Ressalta também que a aprendizagem ocorre a partir da ação, da experiência, oportunizando a articulação da aprendizagem com o ambiente de trabalho, campo onde ocorre a aplicação das competências gerenciais;

- Menciona que o método de Kolb – ciclo de Aprendizagem Vivencial – evidencia a articulação entre formação e desenvolvimento de competências com o aprendizado pela ação corrente.
- Ressalta que as cinco disciplinas de aprendizagem de Senge estão direta ou indiretamente presentes em qualquer processo de desenvolvimento de competências, quer sejam coletivas ou individuais;
- Também argumentam que, segundo os três ciclos de Aprendizagem Organizacional de Swieringa e Wierdsma, é possível tornar sistemáticos os processos de aprendizagem e, desta forma, os próprios processos de desenvolvimento de competências gerenciais;
- Por fim, lembra que Nonaka e Takeuchi enfatizam que o aprendizado se expressa na relação entre as articulações do conhecimento tácito e explícito, segundo a espiral do conhecimento e sua evolução na organização.

As competências são dinâmicas, devendo ser renovadas e atualizadas segundo as mudanças do ambiente empresarial. Caso não sejam vistas desta forma, levam a “rigidez essencial”, segundo Leonard-Barton (apud OLIVEIRA Jr., 2001, p. 127). Essa rigidez decorre da dificuldade que as empresas e pessoas têm em mudar, principalmente nas ações e nos comportamentos que resultaram em sucesso de negócio. Este é o papel da administração, prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as existentes ainda estão rendendo os frutos esperados.

Para Hit, Keats e De Marie (Apud OLIVEIRA Jr., p. 128) a aprendizagem organizacional é fundamental, por ser o fator que leva as organizações a desenvolverem competências essenciais dinâmicas e modo contínuo.

Outro aspecto que pode contribuir para a renovação das competências essenciais é a exposição da organização a diversos ambientes, enfrentando diferentes ameaças e oportunidades. Nesse particular, Harmel, Chid e Faulkert (Apud OLIVEIRA Jr., p. 128) entendem que as empresas multinacionais e aquelas que têm parcerias com fornecedores possuem melhores oportunidades de aprender, dada a diversidade de ambientes em que atuam.

3.4.9.2 Aprendizado via Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard segundo Klapan e Norton (2001) é uma metodologia de gestão, visando a tornar as organizações focadas na estratégia. O processo se propõe a transformar a estratégia empresarial em objetivos operacionais, orientando comportamentos e ações das pessoas em todos os níveis. A implementação se faz mediante a evolução em cinco princípios que, resumidamente são as seguintes:

Princípio 1- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Princípio 2 -Traduzir a estratégia em termos operacionais, facilitando o seu entendimento;

Princípio 3 - Alinhar a organização à estratégia a partir do envolvimento e do comprometimento de todos;

Princípio 4 - Transformar a estratégia em tarefa de todos através da contribuição pessoal para a implementação da estratégia;

Princípio 5 - Converter a estratégia em processo contínuo através do aprendizado e de revisões contínua das estratégia.

Verifica-se que o aprendizado organizacional é estimulado em, pelo menos, quatro diferentes oportunidades na metodologia do BSC:

1º Quando da formulação do mapa estratégico no qual é preciso balancear as estratégias de forma a obter os resultados desejados para cada uma das perspectivas. O aprendizado se manifesta no entendimento das relações de causa e efeito entre os indicadores que compõem as diversas perfectivas.

2º Quando da definição da própria perspectiva de aprendizado e crescimento, por proporcionar a identificação de ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais, constituindo-se no fundamento de toda a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001). Essa perspectiva envolve três principais categorias:

- Competências estratégicas – são o Know how;
- Tecnológicas ou capacidades – são o How to (REZENDE, 2003);
- Clima p/ ação ou comportamento organizacional – são mudanças culturais.

Essas três categorias são também denominadas: Capital Humano, Capital Informacional e Capital Organizacional (SCHARZ, 2003).

3º Quando da implementação das iniciativas ou dos projetos, ocasião em que as pessoas são envolvidas e solicitadas a darem a sua contribuição, normalmente

criando um ambiente sob forma de times ou grupos interfuncionais com elevada troca de informações e conhecimento a respeito do assunto em desenvolvimento.

4º Manifesta-se quando da conversão da estratégia em processo contínuo. Uma vez definida a estratégia e os alinhamentos, é necessário monitorar o desempenho e principalmente se as estratégias continuam válidas. É preciso que os gestores e líderes se envolvam num processo de aprendizado contínuo de duplo loop – Princípio 5 – concebido segundo os conceitos de Chis Argyris no qual a avaliação das estratégias é o foco, em contrapartida ao desempenho – loop simples (KAPLAN e NORTON, 2001). O aprendizado estratégico objetiva que periodicamente sejam avaliadas as “variáveis governantes”, no caso as estratégias, e a sua pertinência à luz das mudanças no ambiente de negócio da organização.

Segundo esses autores, é preciso verificar se as hipóteses que deram origem às estratégias continuam válidas, se as relações de causa e efeito definidas no mapa estratégico se comprovam, além de solucionar problemas em grupo e efetuar avaliação de desempenho, identificando as causas dos desvios. Implementa-se, com esta prática, um processo amplo de aprendizagem. É papel da liderança estimular o processo de aprendizagem estratégica, questionando o que foi aprendido. O *feed-back* estratégico encoraja o aprendizado de duplo *loop* na medida em que valida ou aprimora as hipóteses nas quais a estratégia foi concebida, avalia as mudanças no ambiente e identifica estratégias emergentes, mantendo atualizado o plano de negócios.

3.4.9.3 Outras práticas organizacionais que oportunizam o aprendizado.

A aprendizagem organizacional, em diferentes níveis, encontra-se presente nas organizações, quer sob forma explícita ou informal. Pfeffer e Sutton (apud RAMPERSAD, 2004) constataram que 70% do aprendizado no trabalho ocorre de maneira informal.

Vonforme Ruas (2001), há vários exemplos de práticas organizacionais que oportunizam aprendizagem, entre outras:

- Solução de Problemas (garvin, 1993, Kolb, 1997 e Argyris, 1996);
- Implantação de nova estratégia de gestão, como Qualidade Total (Senge, 1998);
- Desenvolvimento de um projeto de novo produto (Nonaka e Takeuchi, 1997);

- Benchmarking - aprendizagem com os outros (Garvin, 1993 e Camp, 1994). Camp entende que o benchmarking é uma forma de aprendizado rápido que é obtida por insights e incentivo à criatividade no momento em que, ao realizarem o benchmarking em empresas de referência, os participantes identificam as formas como atuam as suas organizações e como podem melhorar. O aprendizado envolve também a capacidade de transferir as melhores práticas para a organização e realizar mudança.
- Planejamento, Planejamento Estratégico e desenvolvimento de cenários (De Geus, 1998). Com relação às práticas de formulação estratégica, ressalta-se a escola de aprendizado – uma das dez escolas de estratégia citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – que apresentam as seguintes características:
 - A formulação de estratégia é um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formulação e implementação tendem a ser indistinguíveis;
 - Embora o líder deva aprender, em geral é o sistema coletivo que aprende;
 - O aprendizado ocorre de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;
 - É papel da liderança gerenciar o processo de aprendizado estratégico e não de preconceber estratégias;
 - As estratégias surgem inicialmente como padrões do passado, mais tarde, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento.

Relacionam essas três vertentes do aprendizado organizacional que ajudam na formação de estratégia segundo os conceitos da escola de aprendizado: aprendizado como criação de conhecimento – Nonaka e Takeuchi -, a abordagem de capacidades dinâmicas – Hamel e Prahalad – e a teoria do caos – Levy.]
- Seis Sigmas
- QFD – Desdobramento da Função Qualidade

3.4.10 O marco da aprendizagem organizacional: *A Quinta Disciplina*

O marco do desenvolvimento da aprendizagem organizacional pertence, à obra de Peter Senge, a quem coube a popularização deste conceito, por meio do lançamento da sua obra “A Quinta Disciplina” (do original, em inglês: “*The Fifth Discipline*”).

Segundo SENGE (1998, p. 17), a idéia nasceu em 1987 e seu interesse maior era que este “modismo” – ao contrário de outros, que nascem, crescem, declinam e morrem – se tornasse duradouro. E, para alcançar este objetivo, apostou na estruturação de uma teoria que privilegia o pensamento sistêmico e os modelos mentais; e que, com o passar do tempo, continuasse a ter valorização em sua implementação e desenvolvimento.

SENGE (1998, p. 37) expõe a base da sua teoria administrativa como sendo uma solução para a prática errônea da fragmentação dos problemas e da visão do mundo: “Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as conseqüências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo”. Ou seja, na tentativa de esmiuçar os problemas, para melhor entendê-los e solucioná-los, acabamos perdendo a visão do todo, o “quadro geral”, como se o mundo fosse feito de forças separadas, sem relação entre si. Sabemos, na prática, que não é assim. SENGE (op.cit.) complementa seu raciocínio, afirmando:

Quando desistirmos dessa ilusão (*de um mundo fragmentado, sem conexão*), poderemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Exposto de outra maneira, o que SENGE (op.cit.) tenta provar é que, no contexto atual da economia – onde praticamente desapareceram as fronteiras físicas, os negócios se internacionalizaram e as mudanças nos padrões organizacionais tornaram-se mais rápidas e variadas –, desapareceram as figuras até então solidamente firmadas da individualidade gestora, da capacitação específica e convergente sobre um único tipo de conhecimento, da

superespecialização. E, em seu lugar, apareceu o desafio de se formarem organizações que privilegiam o conhecimento e o aprendizado conjunto, de todos os indivíduos que a compõem, inseridos num ritmo só e conectados pelo princípio do “comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização”

3.4.10.1 Aprender a aprender

Peter Senge, (SENGE, 1998, p. 40-45) expõe “cinco novas ‘tecnologias componentes’ (*que*) estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem”.

Analisando, sucintamente, cada uma delas, poderíamos afirmar o seguinte:

Pensamento Sistêmico – É sabido que as empresas são, em suma, um sistema composto por inúmeras partes e que estas, de certa forma, estão conectadas umas às outras, por “fios invisíveis”, como afirma Peter Senge. Essa conexão entre as partes impõe, segundo a teoria de *A Quinta Disciplina*, que toda organização alcance um patamar de educação interna tal, que cada um e todos os empregados tenham a capacidade de “ver” o todo empresarial como uma só entidade, e não diferenciado por setores, departamentos, divisões etc.

Para se alcançar esse nível de conscientização, pensamos que deva se percorrer um longo e tumultuado caminho, que certamente deverá iniciar pela reconsideração sobre níveis hierárquicos e suas respectivas remunerações, trazendo-os a patamares condizentes com as necessidades e expectativas dos menos favorecidos na organização.

Domínio Pessoal – Esta “disciplina”, segundo SENGE (op.cit.), se refere à capacidade das pessoas em alcançar “alto nível de domínio pessoal [...] comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida”. SENGE (op.cit.) atribui às tradições espirituais, orientais e seculares, as raízes desta “disciplina”. Teoricamente, muito interessante. Na prática laboral, sabemos – e muito bem – que as organizações são conglomerados heterogêneos de pessoas e, mais, ainda, que em cada região, lugar ou país, as características educacionais e culturais intrínsecas a estas são, às vezes, substancialmente diferentes, o que impede, de saída, que se intente uma “padronização” da disciplina ora abordada. O aprendizado do domínio pessoal, segundo Guaragna, deve começar já em tenra idade do indivíduo, para que

ele o possa cultivar e aperfeiçoar durante sua existência – fato, a princípio, aproximado ao utópico se considerarmos nossa estrutura social como um todo.

Modelos Mentais – Representam, sem dúvida, uma insofismável realidade. Todos nós temos “modelos mentais” que vamos formando durante nossa vida, e, com certeza, eles vão se enraizando em nossa mente, cada vez mais firmemente. É justamente em decorrência deste fenômeno – e que Peter Senge, inclusive o destaca – que nos parece bastante difícil, quando já adultos, promovermos drásticas alterações em nossos modelos mentais. Essa “re-educação mental”, para que se tornasse efetiva, teria que se iniciar igualmente em idade pré-adolescente, e, a partir daí, seguir em sistema de aprendizado constante, no sentido de ajustar esses modelos à realidade altamente mutante no decurso de uma vida. Numa organização, gerentes podem discutir seus modelos mentais arraigados e, em conjunto, tentar mudá-los para o bem do grupo, da empresa. Mas, perguntamos, quem deles tem o melhor ou o mais ajustado modelo mental em relação à realidade? E se aquele gerente que consegue impor seus modelos mentais, como sendo os adequados ao bom rumo da organização, estiver trilhando uma rota difusa ou até errada?

Construção de uma visão compartilhada – Esta, sim pode ser uma disciplina factível de se implementar. Mais ainda, *deve* ser levada à prática por ser saudável iniciativa organizacional. Diz respeito a “traduzir a visão individual em uma visão compartilhada [...] um conjunto de princípios e práticas orientadoras” (p. 43), direcionadas a um mesmo objetivo futuro, benéfico para o grupo. O princípio que voga nesta “disciplina” – e que consideramos relevante – é que, no grupo organizacional, estimula-se um compromisso genuíno e um verdadeiro envolvimento, não apenas a aceitação tácita de uma orientação que “vem de cima”.

Aprendizagem em Equipe – É, a nosso ver, uma complementação da “disciplina” anterior. Este princípio defende, em suma, o diálogo entre os componentes das equipes que compõem a organização, privilegiando o pensamento conjunto, em sobreposição de valorização ao das idéias individualizadas, preconcebidas. Como afirma SENGE (1998, p. 44), “[A] aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá”.

SENGE (op.cit.) conclui sua exposição sucinta sobre cada “disciplina” explicando o porquê de assim denominar cada uma destas características da organização do aprendizado. “Disciplina”, segundo SENGE (1998, p. 44), é a maneira mais adequada de se conceituar ou de se ver qualquer inovação em termos de comportamento humano. Uma disciplina “é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica – há pessoas que nascem com um ‘dom’, mas todos podem ter proficiência através da prática” (idem, ibidem).

Entende-se a “disciplina” de SENGE (op.cit.), assim, como uma qualidade pessoal de aprender permanentemente, ou não uma técnica grupal. Portanto, as disciplinas aqui mencionadas “assemelham-se mais às disciplinas artísticas do que às disciplinas gerenciais tradicionais” (idem, ibidem). Mais um motivo – esta citação de Peter Senge – que nos leva a reforçar uma certa incredulidade a respeito da praticidade do modelo deste consultor, com base em características intrínsecas ao mesmo, no sentido de conterem alto teor de utopia, se considerado o perfil preponderante (e histórico) da relação entre capital e trabalho. Guaragna (2004)

FRITZ (1997, p. 119), analisando a organização de aprendizado e, em decorrência, o modelo das “disciplinas”, de Peter Senge, afirma que, segundo Aristóteles, “qualquer tipo de grupo universal, caracterizado por um substantivo comum, é uma noção subjetiva e não uma realidade tangível [...] Ele considerava classificações de grupos como uma abstração mental muito útil, mas dificilmente uma realidade externa”. Para Aristóteles – ainda citado por FRITZ (op.cit.) – a realidade é, em si, as próprias pessoas, o que significa dizer que os grupos são “meramente uma construção conceitual prática despida de existência”. No extremo oposto, Platão (FRITZ, 1997, p. 120) considera que os indivíduos são passageiros (“[O]s homens vêm e vão”), mas “a humanidade dura para sempre”.

Ao igual que FRITZ (op.cit.), Guaragna também concorda que ambas as teorias (de Aristóteles e de Platão) são compreensíveis e aceitáveis. Mas, acima de qualquer uma delas, está a teoria maior que indica o próprio indivíduo como centro de todas as coisas. É o ser humano que cria seu meio, seus costumes, suas crenças e, estes sim, se perpetuam através do tempo. As características do indivíduo, em aspectos educacionais e de valores, costuma passar no sistema “de-pai-para-filho”, arraigando ainda mais essas características. Assim, para o desenvolvimento de

teorias do comportamento humano – e é este o caso da teoria de Peter Senge –, torna-se indispensável que não se perca de foco esse princípio maior: o homem é o centro de tudo.

Em que pese sabermos que o ser humano é, por natureza e desde seus primeiros minutos de vida, um eterno aprendiz – ou uma “máquina de aprender”, como afirma Jacob Bronowski (*apud* FRITZ, 1997, p. 123) –, devemos reconhecer também que seu processo de aprendizado tem estreita relação com seu meio ambiente social e sua própria condição de vida, em amplo espectro. Ilustrativamente falando, não se pode esperar que uma criança que nasce, cresce e chega à sua maioridade em ambiente inóspito (como uma favela, por exemplo) e cercada de valores e costumes pouco recomendáveis como bases de sua cultura, venha a se tornar, a despeito de tudo isso, uma figura proeminente, de moral ilibado. Certamente que, casos assim, encontra-se na história, mas apresentados efetivamente como exceções e não como uma regra social.

3.4.11 - Elementos de verificação do aprendizado organizacional - Guaragna

Já Guaragna (2004) analisou os conteúdos nos referenciais bibliográficos e conteúdos constantes dos Critérios de Excelência da FNQ e desenhou uma proposta de modelo conceitual para a verificação do aprendizado organizacional, contendo os elementos que identificou como necessários para que o aprendizado se faça presente nas organizações de forma efetiva. Esse modelo está representado na Figura 3.4.7, e contém os seguintes elementos:

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

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

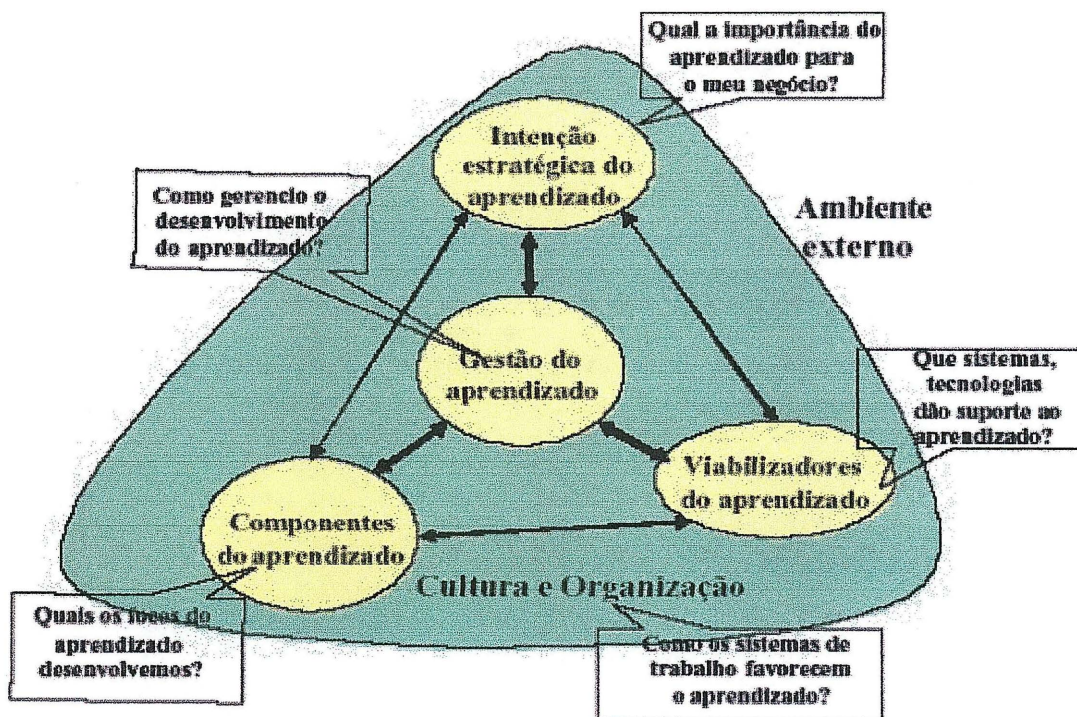


Figura 3.4.5 - Modelo conceitual para verificação do aprendizado organizacional.
Fonte: Guaragna (2004, p. 84)

O autor ressalta que não se trata de um modelo para implementação, mas uma referência para investigar o aprendizado, a sua manifestação e as possíveis influências sobre ele.

3.4.12 Elementos de verificação do aprendizado identificados por Guaragna e sua relação com os fundamentos teóricos:

Considerando o posicionamento de Antonello (2003) e de Guaragna (2004), quanto aos principais fundamentos teóricos, construímos a tabela 3.4.1, onde é apresentado os elementos de verificação do aprendizado identificados por Guaragna e sua relação com os fundamentos teóricos:

Elementos para verificação do AO	Fundamentos Teóricos								
	1 CAI	2 P/S	3 C	4 GC	5 MC	6 I	7 SI	8 M	9 CO
A intenção estratégica do AO na organização	x	x	X	x	x	x		x	
Componentes do AO	x	x		x	x	x	x	x	x
Viabilizadores do AO	x	x			x				
Gestão do Aprendizado				x	x	x		x	
Cultura e Organização	x	x	X	x	x				

Tabela 3.4.1 - Elementos para verificação do Aprendizado Organizacional

Fonte: Adaptado de Guaragna (2004)

Codificação

1. CAI Coletividade da aprendizagem individual
2. P/S Processo e sistema
3. C Cultura
4. GC Gerenciamento do conhecimento
5. MC Melhoria contínua
6. I Inovação - I
7. SI Situada e informal
8. M Mudança
9. CO Competência

4. Procedimentos da Pesquisa

4.1 Método da Pesquisa

Com base em Yin (2002), verificou-se que o método estudo de caso múltiplo e exploratório seria mais apropriado para o desenvolvimento da pesquisa, haja vista, conforme propõe o autor, que orienta o uso de estudo de caso quando se trata de examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, além de ser um método flexível e apropriado para fases iniciais de investigações sobre temas complexos e com grande número de variáveis.

É múltiplo porque se trata da verificação e suas características em mais de uma organização.

É exploratório porque permite aprofundar o estudo nos limites de uma realidade específica. A forma de investigação dos fatos, segundo questões do tipo “como” e “por que” aplicam-se com propriedade nesse caso (YIN, 2002).

A amostra para estudo foi retirada do universo de empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, nos últimos 5 anos. Este universo foi escolhido devido às características dos elementos utilizados para a concessão desse prêmio, conforme já descrito nos itens xxx e xxx. Esse universo totaliza 16 organizações (CE-2010, p. 13), nos ciclos de 2005 a 2009.

Os seguintes critérios foram adotados para definição da amostra:

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

4.2 Participantes da Pesquisa

Com base nos critérios descritos no item anterior e adicionado a estes a compatibilidade dos Critérios de Excelência (2007), a pesquisa foi formada pelas seguintes empresas:

- Albrás S.A - Grandes Empresas - PNQ 2007
- Frás-Le S.A. - Grandes Empresas - PNQ 2007
- Promon S.A. - Grandes Empresas - PNQ 2007

4.3 Coleta e análise dos dados

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

As informações serão obtidas através da leitura e análise dos Relatórios de Gestão das organizações selecionadas, cujo conteúdo será construído segundo o modelo para avaliação do aprendizado organizacional desenvolvido por Guaragna (2004), conforme discorrido no item 3.4.11, especialmente quanto à Figura 3.4.5 e nos referenciais teóricos presentes em 3.4, de forma a buscar uma percepção ampla do aprendizado nas organizações.

4.4 Limitações do método

Ressaltamos que o estudo de caso tem por base o Relatório de Gestão das organizações ficando, portanto, sujeito a aspectos subjetivos e a partir da uma adequação ao modelo para avaliação desenvolvido por Guaragna (2004), visto a impossibilidade na coleta de dados solicitados no modelo a partir dos RGs das organizações.

4.5 Resultados da Pesquisa

4.5.1. Comparação entre as empresas

A partir da pesquisa nos RGs de três empresas ganhadoras do PNQ 2007 e adicionada a estas as informações relativas a Diretoria Regional dos Correios do Paraná, possibilitou a comparação de dados obtidos das organizações para cada item do modelo de verificação do aprendizado organizacional, conforme o Anexo 1 – Comparativo dos dados obtidos no RG das Empresas pesquisadas.

Adicionalmente, buscou-se no site da FNQ, Banco de Dados de Boas Práticas, práticas destacadas de aprendizado de empresas que participaram do prêmio da PNQ, relacionadas no Anexo 2, a fim de embasar a análise quanto ao uso de práticas de gestão na promoção do Aprendizado Organizacional.

4.5.2 Análise da comparação entre as empresas

Com base nas informações colhidas, resumidas nos anexos 1 e 2, verificamos que as empresas têm aspectos comuns entre elas das quais se destacam:

- O Aprendizado Organizacional de diversas formas.
- 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 melhoria contínua, o Balanced Scorecard entre outras.
- Apesar das organizações contar com metodologias diferentes para o aprendizado, a forma comum entre elas é a avaliação da gestão com base nos critérios de excelência da FNQ, tendo em vista que em seu conteúdo, faz-se necessário a presença do Aprendizado Organizacional como propulsor de melhorias contínuas e no alinhamento estratégico da gestão.
- Quanto à forma como se apresenta o tema nos Relatórios de Gestão, verifica-se que, apesar de apresentar diferentes formas, não há um bom nível de conhecimento conceitual sobre a prática do aprendizado, que se melhor explorados, no RG, poderia destacar evidências que estão descritas de forma subjetiva.

5. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

5.1 A empresa - Diretoria Regional do Paraná

A Diretoria Regional do Paraná - DR/PR é uma das 28 administrações regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, empresa pública, criada em 20 de março de 1969, da administração indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações, sediada em Brasília, que partilham das mesmas diretrizes organizacionais.

Atuando na área de comunicação através de uma vasta rede, a ECT tem como objeto planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama, alguns no regime de monopólio, como é o caso das cartas, telegramas e malotes, e os demais sob o regime da livre concorrência.

A DR/PR é o órgão encarregado de executar, em âmbito estadual, os serviços a cargo da Empresa. A sede da DR está localizada na Rua João Negrão, 1.251, em Curitiba/PR, e conta com cerca de seis mil empregados selecionados a partir de concurso público e regidos conforme a CLT, além de mão de obra terceirizada, profissionais autônomos, estagiários e pessoas com deficiência.

Em seu histórico de qualidade, suas principais conquistas foram: faixa bronze em 2000 no Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF e Prêmio Qualidade dos Correios – PQC, faixa ouro nos ciclos de 2002, 2004 e 2006 do PQC, sendo que nos dois últimos foi a primeira classificada entre as 28 DRs.

5.2. Modelo de Excelência dos Correios

O Modelo de Excelência dos Correios foi uma prática, iniciada em 2000, adotada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, corporativamente. Além do modelo de gestão, conforme os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, foi instituído o Prêmio Qualidade Correios – PQC, com ciclo bianual, onde participavam todas as Diretorias Regionais, com a elaboração de Relatório de Gestão – RG e recebendo a visita de banca examinadora formada por um examinador sênior, contratado da FNQ e mais cinco avaliadores internos treinados.

Após a realização de quatro ciclos do MEC, corporativamente, a alta direção verificou a necessidade de uma aplicação uniforme do MEG em toda a empresa,

dada à variabilidade de pontuação registrada. Dessa forma, optou pela interrupção desse processo e desencadeou uma série de estudos e análises a fim de elevar a escala de maturidade da gestão de forma uniforme dentro de sua extensão geográfica.

5.3. Mapeamento das Práticas de Gestão

5.3.1 Histórico

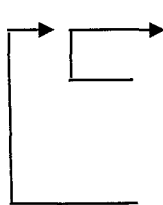
A prática Mapeamento das Práticas de Gestão – MPG, surgiu de uma Oportunidade de Melhoria – OM, detectada pelos examinadores do Prêmio Qualidade Correios - PQC, ciclo 2002 no Relatório de Avaliação – RA da DR/PR.

A partir dessa OM, aliada também à experiência do gestor na época da área responsável pelo MEC – Assessoria de Planejamento e Gestão – APEGE, foi elaborado um rol de práticas de gestão citadas no RG da DR no ciclo 2002, e os formulários de cada prática (Anexo 5) foram repassados para as áreas gestoras da prática para a complementação de dados, e análise crítica pelos especialistas da área quanto aos procedimentos e melhorias que poderiam ser agregadas, nessa oportunidade também foram analisadas as necessidades de inclusão e exclusão de práticas. Retornando a APEGE, foram feitas análises e correções de dados.

Após estes acertos com as gerências, os dados foram lançados no banco de dados, e tornou-se possível a visualização das lacunas na gestão em relação aos requisitos dos Critérios de Excelência.

A adoção dessa metodologia na época demonstrou eficácia em relação ao nível de maturidade da gestão em 2002 em relação ao ciclo 2004.

Para estruturar o Sistema de Aprendizagem Organizacional - SAR, a DR definiu, até 2004, três práticas sistematizadas:

- 
- SAR 01 - Processo de Planejamento Regional – PE Reg.
 - SAR 02 - Relatórios de Avaliação (RA) e Plano de Melhorias (PMG), do MEC – Modelo de Excelência dos Correios.
 - SAR 03 - Mapeamento das Práticas de Gestão – MPG

Estes três elementos eram utilizados para gerar os aperfeiçoamentos/melhorias nas práticas, sendo que o SAR 2 e o SAR 03 promoviam inputs para novos projetos e programas no Planejamento Regional, quando eram detectadas lacunas.

Na figura 5.3.1, o fluxograma do processo inicial de mapeamento, ciclo 2003.

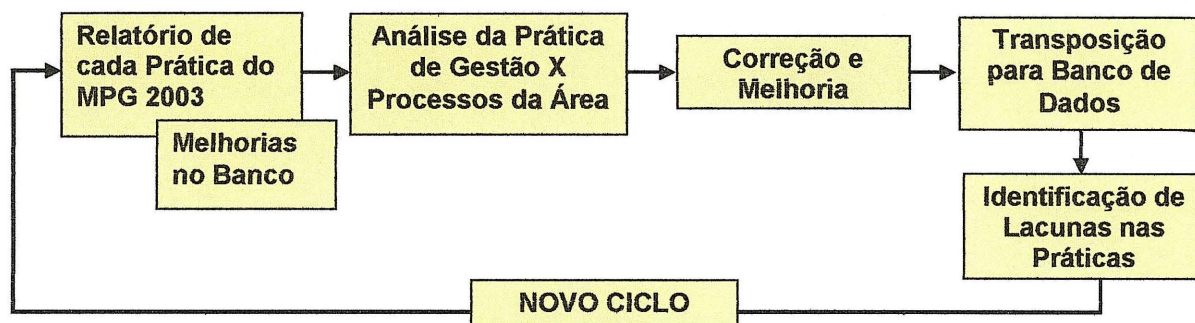


Figura 5.3.1 - Fluxo Mapeamento das Práticas de Gestão – 2005

Fonte: Manqua – Manual da Qualidade – Anexo 0 – DR/PR

Em 2005, o sistema foi melhorado, com a inclusão de campo para lançar o PLAN da prática e descrição do padrão de trabalho de práticas não documentadas. Foi incluído também um campo para a inclusão do SAR a que o refinamento se referia, ano e a descrição da melhoria.

Em 2006, apesar de não corresponder a ano de ciclo da prática, foram introduzidas algumas alterações, em face de necessidade de atualização para a elaboração do Relatório de Gestão, da dimensão de Integração (coerência, inter-relacionamento e sinergia). Também nesta ocasião foi considerada a criação do SAR 4 – Específico, que foi definido como: análises críticas que acontecem fora dos sistemas anteriores, ou seja não estão vinculadas ao ciclo do PE, MEC ou ao ciclo do MPG.

O SAR 05 – Benchmarking foi incorporado ao sistema em 2007.

5.3.2. Operacionalização

A prática MPG foi sistematizada a partir da vigência do Anexo 0 – Peculiaridades regionais, do Manual da Qualidade de forma a normatizar a forma de operacionalização da prática, cujos itens, sucintamente elencamos abaixo:

- A prática será bianual, com ciclos em anos ímpares com cronograma de março a dezembro, obedecendo às seguintes etapas básicas:
 1. Análise das alterações nos CE e atualização do banco de dados.

2. Melhoria no banco de dados, decorrentes do processo de análise crítica do ciclo anterior do Mapeamento e das alterações nos CE;
3. Sensibilização e treinamento para as equipes das áreas gerenciais da DR;
4. Emissão do Rol de Práticas cadastradas, por área responsável;
5. Análise do Rol de Práticas por Gerência e complementação com as novas práticas gerenciais existentes, de responsabilidade do Gerente/gestor da área;
6. A APEGE encaminha às áreas a lista das práticas cadastradas sob sua responsabilidade e os respectivos relatórios detalhados de cada prática listada.
7. Os gestores, com suas equipes, farão análise detalhada da prática e farão a proposta de correção e melhorias da prática. Nesta oportunidade será verificada também a necessidade de inclusão de novas práticas no sistema. Essas informações serão repassadas para APEGE, para alimentação do banco de dados.
8. A conferência e a transposição das informações para o banco de dados ficará sob a responsabilidade da APEGE.
9. Relatórios com as informações sobre as lacunas serão devolvidas para área, a fim de que esta possa estabelecer um plano de ação dentro do Planejamento da área para o ano seguinte.
10. A APEGE fará a análise das lacunas das oportunidades de melhorias identificadas na gestão da Regional e, através do Grupo de Gestão os resultados serão apresentados à Alta Direção.

5.3.3 MPG - Pontos Fortes x Oportunidade de Melhorias

5.3.3.1 - Pontos Fortes

- A sistematização/estruturação da prática e compreensão do ciclo PDCA de cada prática.
- Geração de informações gerenciais que permitem a melhoria da gestão;
- Permite criar um rol de práticas por item de critério;
- Identificação de ações de melhorias em relação a práticas existentes;
- Visualização de cada prática e os respectivos elementos dos CE;

- Identificação de lacuna.

5.3.3.2 - Oportunidades de Melhorias

- Falta de sistema na Intranet para alterações, inclusões e exclusões por parte das áreas;
- O Sistema atual não é compatível (access) para trabalhar na rede e muitos micros da Regional não possuem aplicativo;
- O sistema não é amigável, leve e bonito;
- Falta de autonomia dos especialistas no preenchimento, devido a falta de conhecimento de conceitos do PNQ;
- Alguns processos são apresentados de forma macro, enquanto outros, são subdivididos em muitas práticas de gestão que tratam do mesmo requisito na alínea do item do CE.
- Falta de conhecimento para identificar em qual requisito do Critério de Excelência do PNQ a prática atende de forma direta e a quais a mesma somente apóia o requisito solicitado.
- Falta de integração entre os sistemas MPG e o BC – Banco de Conhecimento, gerido pela Gerência de Educação.
- Se a prática não é documentada, a descrição no sistema não permite que seja extensa e nem é essa a intenção, mas, só que se a prática é ampla, a descrição fica muito superficial.
- Os especialistas das áreas não assimilam o conceito de controle e necessidade de indicador para cada prática. Muitos indicadores citados não medem a eficácia no processo.
- Não assimilado o conceito de partes interessadas pela maioria das áreas.
- Os relatórios do sistema não permitem outras formas de indexação (exemplo: cooperação, inter-relacionamento, só práticas regionais, etc.)

5.3.4. Mapeamento de Prática de Gestão como prática estruturada de AO

A partir da análise da coerência do Mapeamento das Práticas de Gestão com os principais referenciais teóricos, e com os requisitos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, constata-se que a **prática é adequada**

como prática estruturada de Aprendizado organizacional, sendo coerente seu uso no Sistema de Aprendizado Regional utilizado pela Diretoria Regional do Paraná.

6. CONCLUSÃO

A partir da análise referente ao tema, os quais incluiu vasto material a respeito do Modelo de Excelência da Gestão, preconizado e disseminado pela FNQ, os referenciais teóricos de variados autores que representam as mais expressivas literaturas do Aprendizado Organizacional e os procedimentos e padrões de trabalhos a respeito da prática de gestão MPG, fornecidos pela Diretoria Regional do Paraná dos Correios, foi possível verificar o inter-relacionamento desses elementos, a fim de concluir a respeito da resposta a pergunta problema (XXXX).

Para buscar o caminho percorrido pelas organizações de classe mundial, a estruturação de um sistema de Aprendizado sistematizado, pois sem isso, a organização não evolui em termos de gestão e a criação de valor para as partes interessadas fica comprometida.

Recomenda-se, porém, a implementação das oportunidades de melhorias recomendadas a fim de que a prática seja refinada e possibilite melhor emprego de seus objetivos primários. Se a Regionais, julgar adequado, poderá buscar parcerias com a Administração Central e com outras Regionais, para desde seu planejamento, as melhorias possam vir a contemplar as necessidades percebidas também por outros órgãos da ECT.

O Aprendizado Organizacional representa o veículo capaz de viabilizar a conquista da ECT de sua visão de futuro: “Ser uma empresa de classe mundial”.

7. GLOSSÁRIO

Alta Direção (DR/PR)	Diretor Regional, Diretor Regional Adjunto, Coordenadores Regionais de Negócios, Operações, Suporte e Recursos Humanos.
Anexo 0	Anexo de documento básico da empresa que versa sobre questões específicas da regional.
<i>Benchmarking</i>	É a busca das melhores práticas em outras organizações de seu negócio ou não, que conduzem ao desempenho superior.
<i>Insights</i>	São os momentos, normalmente provocados pela reflexão, capaz de entender seus problemas e finalmente encontra a solução para os mesmos.
Estado-da-arte	é o nível mais alto de desenvolvimento.
Classe Mundial	Expressão utilizada para caracterizar que uma empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio.
Corpo Gerencial	Gerentes de Área, Assessores, Gerentes de Revens, Gerentes de CTC, CTE e CTCE

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS

Cadernos de Excelência – **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em www.fnq.org.br;

Cadernos de Excelência – **Liderança**. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em www.fnq.org.br

Cadernos de Excelência – **Estratégia e Planos**. São Paulo: FNQ, 2007. Disponível em 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 ;

Critério da Excelência 2007. São Paulo: FNQ 2007. Disponível em www.fnq.org.br.

Critério da Excelência 2009. São Paulo: FNQ 2009. Disponível em www.fnq.org.br.

Critério da Excelência 2010. São Paulo: FNQ 2010. Disponível em www.fnq.org.br.

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.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. O Aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. 2004. 2007 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;

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

JANES C. Collins e Jerry I. Porras. Feitas para Dirar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias; tradução de Sílvia Shiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995;

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

RELATÓRIO CORPORATIVO ALBRÁS , 2007

RELATÓRIO CORPORATIVO FRAS-LE, 2007

RELATÓRIO CORPORATIVO PROMON, 2007

RELATÓRIO CORPORATIVO ECT – DIRETORIA REGIONAL DO PARANÁ, 2006

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

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

9. ANEXOS

ANEXO 1 - O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES GANHADORAS DO PNQ

Empresa: 2007	Albrás	Ganhadora PNQ
Características	Companhia Brasileira de capital fechado, instalada em 1985, instalada em Barbacena/PA, resultado de uma associação da Companhia Vale do Rio Doce (51%) e a Nippon Amazon Aluminio(49%), consorcio de empresas japonesas, tendo como maior participante o governo japonês. 95% da produção voltada para o mercado externo. Conta com 1356 empregados (mar/2007). Vendedora do PNQ 2007. (P.1.a.2 + P.1.c.2)	
Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado		
Importância para o negócio	Em 1989, deu início ao processo de implantação da Gestão da Qualidade Total, denominado Sistema Albras de Gestão, conforme adotado pelas indústrias japonesas, considerada pela direção, estratégia acertada, pois estimulou a melhoria continua da organização em todos os seus níveis. (1.1.a)	
Intenção estratégica	O Sistema de Aprendizado é utilizado na avaliação e melhoria das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho associados à implementação das estratégias, sendo efetivamente aplicado o método de Aprendizado. Destaque para a avaliação da Gestão pelos Times de Aprendizado. (2.2.g)	
Relação com os objetivos organizacionais	Após a elaboração da matriz SWOT, da análise do modelo do negócio, da identificação das necessidades das partes interessadas e da definição da visão de futuro, é definido um conjunto de objetivos estratégicos (nas quatro perspectivas do BSC) (2.1.d)	
Papel da Liderança	O aprendizado, decorrente das discussões e das análises nos Times de Aprendizado e das ações aprovadas pelo Comitê de Gestão, é um dos fatores considerados na análise do ambiente interno, consolidadas na matriz SWOT, que definirá os objetivos estratégicos de longo prazo e as diretrizes para o ano seguinte no workshops do PEW/BSC	
Políticas e Diretrizes	O aprendizado, decorrente das discussões e das análises nos Times de Aprendizado e das ações aprovadas pelo Comitê de Gestão, é um dos fatores considerados na análise do ambiente interno, consolidadas na matriz SWOT, que definirá os objetivos estratégicos de longo prazo e as diretrizes para o ano seguinte no workshops do PEW/BSC	
Componentes do aprendizado		
Foco principal	Avaliação de todas as práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho associados, desde questões operacionais do dia-a-dia até questões estratégicas. (1.2.f)	
Principais práticas de aprendizado	CCQ - Circulo de Controle da Qualidade, Análise de falhas (método PDCA simplificado), PDCA - Método de solução de Problemas, 6 Sigmas Reuniões do Sistema Gerencial, Referenciais Comparativos, Planejamento Estratégico/BSC, Avaliação da Gestão pelos Times de Aprendizado.	
Viabilizadores do Aprendizado		
Sistemas e Tecnologias de apoio	Sistema Hyperion-BSC (Sistema de Gestão Estratégica) SIGA (Sistema de Informações Gerenciais da Albras), SISDOC - Sistema de Documentação, SISPAD - Padronização- (5.1.a)	
Observações do Pesquisador	Não foi evidenciado sistema específico para o controle do aprendizado, não sendo possível assegurar que todas as práticas de gestão foram analisadas. Não está evidenciado a integração dos sistemas acima que podem servir de apoio ao aprendizado.	

9. ANEXOS

ANEXO 1 - O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES GANHADORAS DO PNQ

Empresa: FRAS-LE		Ganhadora PNQ 2007
Características	Empresa de capital aberto, com controle acionário exercido pela Randon Implementos e Participações S.A, Atuando no ramo automotivo, tem como atividade a fabricação de materiais de fricção. Líder no nacional mercado nacional e com forte atuação no mercado internacional. (P1)	
Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado		
Importância para o negócio	Em 1995, com a decisão da adequação da empresa ao modelo de Qualidade Total, definiu suas diretrizes organizacionais orientadas por diretrizes corporativas e consolidadas em reuniões de Grupos de Gestão. (1.2.a)	
Intenção estratégica	Coerente ao objetivo "Manter o modelo de Gestão alinhado a FNQ" (1.2.b)	
Relação com os objetivos organizacionais	Durante o processo de Planejamento estratégico, conduzido pelo Grupo de Gestão, em diversas etapas, os processos, práticas de gestão e os padrões de trabalho são questionados com base na análise dos ambientes interno e externos, dos cenários desenhados e das estratégias e objetivos estabelecidos.	
Papel da Liderança	A alta direção e o corpo gerencial formam os Grupos de Gestão. (P 5).	
Políticas e Diretrizes	Em 1.2.f de seu relatório, a Fras-le menciona o sistema de aprendizado, que contempla a avaliação, de forma global das práticas de gestão e dos padrões de trabalho utilizados. (1.2.f)	
Componentes do Aprendizado		
Foco principal	Avaliação de forma global das práticas de gestão e dos padrões de trabalho utilizados está estruturado e se aplica a todas as práticas de gestão, padrões de trabalho e processos.	
Principais práticas de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico - Comitês Corporativos - Sistema de Auditorias - Análise Crítica do Sistema de Gestão da Fras-le - Outras práticas do Sistema de aprendizado (1.2.f)	
Viabilizadores do Aprendizado		
Sistemas e Tecnologias de apoio	SGF – Sistema de Gestão da Fras-Le. Acompanhamento em Planos de Ação.	
Observações do Pesquisador	Evidencia-se a presença do aprendizado no RG e um forte foco na inovação e na criatividade, com grandes investimento em pesquisa e tecnologia .	

9. ANEXOS

ANEXO 1 - O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES GANHADORAS DO PNQ

Empresa: PROMON		Ganhadora PNQ 2007
Características	Empresa privada nacional, com modelo inovador de gestão, composta por um conjunto de negócios interdependentes e coesos, que partilham visão, valores e idéias comuns. Dedicada a prover soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia, como energia elétrica, óleo e gás, sendo produtos únicos e ajustados as necessidades de cada cliente. (P.1.a e b)	
Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado		
Importância para o negócio	Considera o aprendizado fundamental para o refinamento de todas as suas práticas de gestão e processos.	
Intenção estratégica	Incorpora a busca da excelência como sua força motriz, de forma autêntica, verdadeira e consciente. Considera a sua cultura organizacional um de seus maiores elementos, tanto que é uma de suas perspectivas para a formulação de seus macroobjetos. (1.2.a)	
Relação com os objetivos organizacionais	O Aprendizado está presente em todas as etapas de formulação das estratégias através de várias reuniões de análise crítica, seminários e benchmarking realizados. (2.1.a, b, c)	
Papel da Liderança	A atuação na alta direção nos processos de formulação das estratégias bem como na gestão da cultura da excelência e demais participações no decorrer junto com as partes interessadas, demonstram interação .	
Políticas e Diretrizes	Voltados para a melhoria continua e para a inovação de processos e práticas.	
Componentes do Aprendizado		
Foco principal	Melhoria e Inovação vista como fator de sobrevivência e reuniões de análise crítica.	
Principais práticas de aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Avaliação utilizando o MEG da FNQ; - Lições Aprendidas - Pesquisa de Satisfação de clientes; - Avaliação do Clima organizacional - Pesquisa Exame; - Pesquisa de satisfação do cliente interno. - Análise crítica dos sistemas de gestão (Qualidade, Ambiental e Saúde e Segurança). - Análise crítica do projeto; - Reunião de Operações - Reunião dos Centros de Competências; 	
Viabilizadores do Aprendizado		
Sistemas e Tecnologias de apoio	Pronon Inova	
Observações do Pesquisador	A partir das apresentações do RG podemos considerar a Pronon uma empresa altamente voltada para a inovação e para isso todos os seus processos e práticas de gestão são em consonância com os fundamentos do MEG.	

9. ANEXOS

ANEXO 1 - O APRENDIZADO NAS ORGANIZAÇÕES GANHADORAS DO PNQ

Empresa:	ECT – Diretoria Regional do Paraná
Características	A DR/PR é uma das 26 regionais da ECT, empresa pública da administração indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações, sediada em Brasília, criada em 2/03/1969. Atuando na área de comunicação com vasta rede, tem como objeto, planejar, implantar e explorar o serviço postal e de telegrama. Conta com aproximadamente 6.000 empregados. (P 1 a 4 e 11).
Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado	
Importância para o negócio	A Alta Direção busca o comprometimento para o alcance dos OEs em eventos customizados para cada parte interessada desde 1997, coordenada pela Apege e com refinamentos anuais, com alterações nos métodos para enfatizar e motivar a participação nos projetos e ações para o ano seguinte.
Intenção estratégica	Esse processo desde 1999, sob coordenação do Diretor Regional. A Apege acompanha todo o desdobramento do PE corporativo, providenciando os recursos necessários e assessorando o Diretor Regional no envolvimento das principais lideranças da DR. O controle da prática é previsto, objetivando os ajustes necessários.
Relação com os objetivos organizacionais	Consoante com os Objetivos Estratégicos e políticas, o Sistema de Aprendizado Regional - SAR promove o trabalho sinérgico de todas as áreas da DR, totalmente integrado aos Grupos de Gestão, ao sistema de implementação das estratégias e à análise de desempenho.
Papel da Liderança	A Alta Direção da DR/PR demonstra que sua linha de ação é pautada no MEC, existindo um alinhamento de todas as práticas adotadas no âmbito da Regional com os fundamentos e critérios do PNQ. (1.2.a)
Políticas e Diretrizes	A Identidade Corporativa é atualizada anualmente, como parte do ciclo de aprendizado e análise crítica do PE, conduzida pela Aplan. Adicionalmente, em 1999, a Empresa estabeleceu sua Política da Qualidade – “O cliente é o principal destinatário de nossos esforços” – a qual permanece totalmente alinhada aos fundamentos de excelência.
Componentes do Aprendizado	
Foco principal	SAR promove o trabalho sinérgico de todas as áreas da DR, totalmente integrado aos Grupos de Gestão, ao sistema de implementação das estratégias e à análise de desempenho.
Principais práticas de aprendizado	SAR 01 – Utilização do Sistema de Planejamento Regional SAR 02 - Análise do Relatório de Avaliação do MEC SAR 03 - Mapeamento das Práticas de Gestão - SAR 04 - Aprendizado Específico - são análises críticas que acontecem fora dos sistemas anteriores
Viabilizadores do Aprendizado	
Sistemas e Tecnologias de apoio	PTC - Plano de Trabalho Corporativo, PTR - Plano de Trabalho Regional, PMG - Plano de Melhoria da Gestão MPG - Mapeamento de Práticas de Gestão. (5.1.a)
Observações do Pesquisador	Não está evidenciado a integração dos sistemas acima que podem servir de apoio ao aprendizado. Não enfatiza o Aprendizado como parte integrante das principais práticas relativas ao Critério 1 e 2.

9. ANEXOS

ANEXO 2 - BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FNQ

Empresa :	Suzano Papel e Celulose S.A.
Título :	Magico - Modelo de aprendizado da gestão integrada corporativa
Metodologia:	<p>Processo sistemático de aprendizado da organização, realizado em vários níveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível 1 (organização) é feito com base nos critérios do PNQ onde são levantados os gaps em relação aos critérios; - Nível 2 (áreas) feito por meio de uma pesquisa de avaliação do cliente interno (SACI); - Nível 3 (pessoas) feito por meio de pesquisa de satisfação do colaborador (SASC). <p>Todos estes planos são sistematizados e incluídos no grau de realização dos planos de ação do MÁGICO.</p>

Empresa :	Belgo Vitória
Título :	Ciclo de Melhorias
Metodologia:	<p>A prática objetiva realizar o aprendizado organizacional utilizando como ferramenta o ciclo PDCA, por toda a organização, a partir do alinhamento aos Critérios de Excelência do PNQ. A UGV analisa suas práticas de gestão, utilizando informações quantitativas e/ou qualitativas, advindas dos relatórios de avaliações do PNQ, dos resultados dos indicadores do GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes), dos relatórios de visitas de benchmarking e dos relatórios de auditorias do seu Sistema de Gestão Integrado (SGI). Esta análise leva a UGV a organizar seus projetos e metas, que são implementados com o aproveitamento das propostas encaminhadas pela força de trabalho, por meio do Sistema de Sugestões – CRIE. Após a execução dos planos, são realizadas as reuniões de avaliação dos Projetos que subsidiarão a prática do Shake-down (Seminário de Avaliação Anual da Belgo UGV) para a avaliação dos resultados obtidos na usina, identificação de pontos fortes e oportunidades de melhorias e divulgação das estratégias corporativas, e os Relatórios de Três Gerações elaborados pelos responsáveis pelos projetos e planos de ação, consolidando, assim, o sistema de aprendizado das práticas de gestão da unidade. Esse processo foi refinado em 2006 com a criação dos Grupos de Aprendizado, que responsáveis pelas melhorias das práticas de gestão, conciliam os resultados obtidos com o atendimento às demandas das partes interessadas.</p>

Empresa :	MN - SABESP
Título :	Sistema de Aprendizado da Organização
Metodologia:	<p>Contempla práticas estruturadas e sistematizadas por meio do planejamento estratégico, dos processos de benchmarking, comitês, reuniões de performance (reuniões realizadas pelos gerentes, mensais, com todos os integrantes da área, com pauta mínima, que possibilita aos colaboradores - inclusive contratados - conhecer as ações de suas áreas que influenciam o desempenho da Organização, indicadores e necessidades, fortalecendo o compromisso mútuo e a disseminação da cultura de excelência), reunião de análise crítica do desempenho, visitas, seminários, programa de sugestões, entre outras. Estas são entradas para as melhorias e inovações do modelo de gestão.</p>

9. ANEXOS

ANEXO 2 - BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FNQ

Empresa :	Banco do Brasil - Diretoria de Agronegócios
Título :	Sistemática de Otimização das Práticas de Gestão
Metodologia:	
<p>O Sistema tem sua origem no encontro “Repensando a DIRAG”, realizado em maio de 2003, durante um dia de trabalho com a participação de todos os funcionários e com o objetivo de revisitar a estratégia da Diretoria. Num primeiro momento foram discutidos os cenários, as perspectivas e orientações para o agronegócio brasileiro, a visão do cliente, o clima organizacional, dentre outros temas. A segunda etapa estabeleceu os valores e diretrizes organizacionais, além de formular a estratégia. E na terceira etapa foi apresentado o documento denominado “Agenda 21”, para análise e aprovação do Comitê Ampliado da DIRAG, com a definição das responsabilidades, metas e prazos para implementar as ações.</p>	

Empresa :	U.N. da Bacia de Campos - Petrobras
Título :	DGG Diagnóstico do Gerente Geral
Metodologia:	
<p>O DGG é um dos instrumentos utilizados pelo gerente geral da Unidade de Negócio da Bacia de Campos (UN-BC) - Petrobras para controle, avaliação e melhoria das práticas de gestão. O gerente geral realiza pessoalmente, uma avaliação da implantação das práticas de gestão e padrões de trabalho adotados pela Unidade, em todas as gerências. São três as etapas: pré-diagnóstico, diagnóstico e pós-diagnóstico. São feitas entrevistas, análise documental, reunião com os gerentes para esclarecimentos dos tópicos de visita, encontro com a força de trabalho e identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Os gestores de cada prática elaboram um relatório de avaliação, que é verificado pelo gerente geral durante a realização da segunda etapa. As inovações e melhorias são acompanhadas nas reuniões de análise crítica do comitê de gestão.</p>	

Empresa :	Volkswagen
Título :	Prêmio Volkswagen de Gestão de Alta Performance - para Células de Manufatura (PVWGAP)
Metodologia:	
<p>Um manual de auto-avaliação, desenvolvido especificamente para o piso de fábrica, é utilizado pelas células de manufatura como referência para o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão e resultados. O modelo é prescritivo e representa um “guideline” para a implantação de práticas desejadas pela organização. O guia de avaliação permite identificar, precisamente, o estágio de implantação de cada prática, através de uma escala que vai de 0 a 10. Há uma escala para cada prática (fator de avaliação) e cada nota representa a quantidade de requisitos de adequação já incorporado e o grau de aplicação já atingido. O desempenho das células é reconhecido através de premiação em três níveis: Pódio 3, Pódio 2 e Pódio 1. O Pódio 3 representa os fatores de padronização da área já prontos (Plan). O Pódio 2 representa sua implantação, propriamente dita (Plan; Do); e o Pódio 1 significa práticas num estágio completo (Plan, Do, Check, Action) e com significativa melhoria de resultados. A decisão pela participação neste processo, por parte dos líderes de célula, é voluntária e ele passa a receber assistência e treinamento da área da Qualidade</p>	

9. ANEXOS

ANEXO 2 - BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA FNQ

Empresa :	CFLCL S.A
Título :	Sistema de Gestão Estratégica - SGE
Metodologia:	A sistemática da análise do desempenho da Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina é suportado pela utilização de diversas ferramentas de gestão, como por exemplo: o Balanced Scorecard (BSC), Gerenciamento por Diretrizes (GPD) e o Gerenciamento da Rotina Diária (GRD). A utilização integrada destas ferramentas permite um eficiente acompanhamento da implantação das decisões decorrentes das diversas Reuniões de Análise Crítica de Desempenho. A CFLCL realiza o acompanhamento do desempenho dos indicadores da gestão estratégica e a eficiência dos planos em relação aos objetivos estratégicos por meio das bases de informações disponíveis para a Alta Direção, Gerentes e Força de Trabalho, com destaque para o SIAGE (Sistema de Apoio a Gestão Estratégica) e para os Relatórios de Acompanhamento da Gestão Estratégica e Financeira, tais como: R3G (Relatório de Três Gerações), RDF (Relatório de Desempenho Financeiro), RMO (Relatório Mensal de Operações), RMU (Relatório Mensal da Universalização), RMAO (Relatório Mensal de Acompanhamento Orçamentário) e os Relatórios de Acompanhamento do Gerenciamento pelas Diretrizes implantado nas diversas áreas da Empresa.

Empresa :	Santa Casa de Porto Alegre
Título :	Análise Crítica do Desempenho Global
Metodologia:	Processo de Análise crítica disseminado em toda a instituição por meio de reuniões mensais realizadas segundo calendário, em todas UGBs e UGAs (Unidades Gerenciais Básicas e Agregadas) e Grupo das Diretrizes (níveis operacional, tático e estratégico). É o momento de comparação dos resultados alcançados no mês e suas metas respectivas, bem como de identificação de variações quantitativas e qualitativas com Proposição de Planos de Ações de melhorias, com utilização de software especialista. O S A –Strategic Adviser.

Fonte: Banco de Dados de Boas Práticas de Gestão – FNQ

Disponível em www.fnq.org.br

9. ANEXOS

ANEXO 3 - SÍNTESE DA ADERÊNCIA ENTRE O MPG E O ENFOQUE TEÓRICO

Item Pesquisado	MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO	
	Ref. Teórico	Descrição
1 - Intenção estratégica e os objetivos do aprendizado	CAI	Cris Argyris: Aprendizado de círculo duplo (Modelo II – 3.4.2.1), levando a mudanças de maior amplitude. Kolb: reconhecendo que a aprendizagem deva ser um objetivo explícito a ser perseguido de forma consciente e deliberada na organização (subitem 3.4.2.2) - MPG - Quando motiva a busca melhoria e o cronograma de realização do PMG
	P/S	Senge, na afirmação de que o papel das lideranças não se limita a um pequeno grupo, existindo uma comunidade de lideranças que suporta o aprendizado. (subitem 3.4.3). MPG - Propicia a discussão entre gestores de níveis gerenciais e especialistas da área.
	C	Schein, ao referir-se que a cultura organizacional é resultado de processo de aprendizado coletivo e formada de maneira consensual pelo êxito do padrão adotado e sua repetição e difusão, criando crenças e valores (subitem 3.4.4) MPG - como prática sistematizada e padrão de trabalho.
	GC	Nonaka e Takeuchi, ao mencionarem a necessidade de haver uma atenção organizacional para o desenvolvimento do espiral do conhecimento e a criação de um ambiente apropriado. (subitem 3.4.5). MPG - Reuniões da equipe com o gestor e a possibilidade de integração do sistema MPG com outros sistemas (Banco de Conhecimento, PTR) - OM a ser tratada.
	MC	Garvin ao mencionar que a aprendizagem ocorre dentro da melhoria contínua e o processo de qualidade, ressaltando o papel das lideranças no processo de mudança e na definição de intenção para o aprendizado, conectada aos objetivos e estratégias organizacionais. (subitem 3.4.6). MPG - Análise crítica pelas equipes visando a melhoria do processo.
	I	Sommerlatte e Jonash, ao mencionar que o aprendizado de inovação é central, abrangente e distribuído por toda a empresa, em um ambiente que preze o conhecimento e as idéias como recursos de primeira qualidade. (subitem 3.4.7). MPG - Análise crítica pelas equipes visando à melhoria do processo pode gerar a inovação.
	M	Swieringa e Wiedsma, ao mencionar a aprendizagem como mudança de comportamento nas organizações e na definição das instâncias de aprendizagem organizacionais, dos ciclos de aprendizagem (subitem 3.4.9.1). MPG - Análise crítica pelas equipes de forma sistematizada.
	CO - BSC e OPG	Vários autores mencionam a necessidade de alinhamento das práticas de gestão com as estratégias organizacionais. O BSC tem papel importante de disseminação e compartilhamento da estratégia junto aos colaboradores. (subitem 3.4.9). MPG - Pede especificação a qual(is) Políticas, Diretrizes e Objetivos Estratégicos, a prática tem coerência.

9. ANEXOS

ANEXO 3 - SÍNTESE DA ADERÊNCIA ENTRE O MPG E O ENFOQUE TEÓRICO

2 - Componentes do aprendizado	CAI	Uso dos conceitos de Argyris e Schön, principalmente de loop duplo, quando da realização da análise crítica pela equipe, incluindo a reflexão e associação entre as ações e os resultados. O MPG na sua construção prevê a escolha de indicadores de controle e/ou de desempenho para a análise da eficácia da ação. (Anexo 5 – item 19 + 3.4.2.2)
	P/S	O uso dos conceitos de Senge, 5ª disciplina (pensamento sistêmico) e a terceira (visão compartilhada, quando do uso de relatórios para análise quanto as lacunas no MEG e quando da análise crítica pelas equipes. (subitem 3.4.3)
	GC	Nonaka e Takeuchi, ao mencionarem ao conhecimento explícito ou codificado presentes no sistema sob a forma de procedimentos explícitos de como a ação se desenvolve ao longo do tempo. (subitem 3.4.5)
	MC	Conforme já identificado no item Intenção Estratégica e seus objetivos. (subitem 3.4.6)
	I	Além do que já foi citado no item 1, também se verifica em Morgan, ao citar que é preciso desafiar as referências e normas existentes para aprender a mudar. (subitem 3.4.7)
	SI	A aprendizagem situada que se estabelece pela interação social entre as pessoas nas áreas (nas reuniões de análise crítica), favorecida pela abertura e estrutura organizacional. (subitem 3.4.6)
3 - Viabilizadores do Aprendizado	CAI	Kolb enfatiza a necessidade de haver disponibilidade de tempo em reuniões e eventos para rever e aprender sobre decisões e a existência de clima para exploração e questionamento, a exemplo das reuniões de análise crítica pelas equipes e em outros fóruns inseridos no cronograma, contemplando assim de maneira positiva esta questão. (subitem 3.4.2.2)
	P/S	Senge ressalta o papel transformador dos líderes que devem disponibilizar oportunidades para reflexão sem as pressões de tomada de decisão, é o fato que acontece nas reuniões de análise crítica das equipes quando a mesma é chamada a refletir sobre os procedimentos e a possibilidade de melhoria. (subitem 3.4.3)
	MC	Garvin ressalta a necessidade de haver uma infra-estrutura para o aprendizado, o que está alinhado com os procedimentos do MPG e que é uma oportunidade de melhoria verificada quanto a melhoria da plataforma de outros ajustes no software, que poderão torná-lo mais atrativo para o uso das áreas. (subitem 3.4.6)
4 - Cultura e Organização	CAI	Argyris menciona que é preciso existir uma cultura que encoraje as pessoas a assumir riscos, e a promover mudanças, aceitando erros, incertezas e opiniões divergentes para que o Modelo II tenha espaço. (subitem 3.4.2). O MPG prevê a realização de reuniões para essa finalidade.

9. ANEXOS

ANEXO 3 - SÍNTESE DA ADERÊNCIA ENTRE O MPG E O ENFOQUE TEÓRICO

	P/S	Senge, ao mencionar um ambiente empresarial que estimule a todos a alcançar as metas (domínio pessoal), construção de uma visão compartilhada, levando ao comprometimento do futuro desejado. (subitem 3.4.3). No PMG, comprometimento das equipes a partir da participação na análise das práticas e da alta direção a partir das lacunas identificadas.
	C	Barlet e Ghoshal, no desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências, sem divisão hierárquica rígidas. Schein, ao mencionar que a cultura organizacional é o resultado de processos de aprendizagem coletivos. (subitem 3.4.4).
	MC	Destaca-se o PDCA de Deming a acrescenta-se Garvin, que afirma ser preciso tornar o ambiente saudável ao aprendizado, além do que já foi citado nos itens anteriores. (subitem 3.4.6)
	I	Van de Vall, ao mencionar que a aprendizagem encorajada é um fator em organizações que buscam a inovação. (subitem 3.4.7)
5 - Gestão do Aprendizado	GC	Fleury e Oliveira Jr. Mencionam que a organização deve descobrir formas pelas quais o processo de aprendizado organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas. (subitem 3.4.5)
	P/S	Garvin salienta a necessidade de haver métricas para mensurar o aprendizado. A possibilidade de gerar relatórios com as práticas atualizadas é a forma de medir o desempenho do MPG. (subitem 3.4.3)

9. ANEXOS

ANEXO 4 - SÍNTESE DAS SOLICITAÇÕES DO APRENDIZADO NO CE – 2010

TIPO DE APRENDIZADO E FOCO	REFERÊNCIA NO CE - 2010
1. Sistêmico	
Foco: toda a organização	
<ul style="list-style-type: none"> a) Modelo da Excelência da Gestão (Fig 3.2.1). b) Diagrama da Gestão (Fig. 3.2.2). c) PDCL. d) Regras de conduta para tratar as questões éticas. e) Análise dos riscos empresariais. f) Competências para o exercício da liderança. g) Identificação das expectativas e alinhamento de interesses. h) Mudanças culturais para a internalização dos valores e princípios. i) Refinados por meio do aprendizado e da inovação. j) Benchmarking para apoiar o aprendizado. k) Necessidades de informações comparativas. 	<p>Modelo de Excelência Fundamento da Excelência Critério 1 – Liderança</p> <p>Item específico: 1.2 – Exercício da Liderança e Promoção da Cultura Organizacional:</p> <p>f) Como os processos gerenciais são refinados por meio do aprendizado e da inovação? Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado.</p>
2. Nas práticas, processos e padrões de trabalho	
Foco: práticas, processos, incluindo os padrões de trabalho.	
a) Práticas, processos e padrões de trabalho	Aprendizado aplicado a todos os itens dos critérios 1 a 7 de enfoque e aplicação.
3. Específico	
Foco: depende do item	
- Desempenho operacional e estratégico	Critério 1 – Liderança Item 1.3 – Análise do Desempenho da Organização
<ul style="list-style-type: none"> - Definição das estratégias da organização. - Avaliação do modelo de negócio - Definição dos indicadores, metas e planos de ação avaliação da implementação das estratégias; <ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento entre os indicadores estratégico e operacional 	Critério 2 – Estratégia e Planos Item 1 - Formulação das Estratégias Item 2 – Implementação das Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades e as expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes - Avaliação da imagem - Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões - Acompanhamento das transações, inclusive recentes com novos clientes e novos produtos entregues - Avaliação da satisfação, fidelidade e da insatisfação dos clientes. - Análise das informações obtidas dos clientes. 	Critério 3 – Clientes Item 3.1 – Imagem e Conhecimento do Mercado Item 3.2. – Relacionamento com clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos acidentes, incidentes e ensaios de situação de emergência. - Identificação e análise das necessidades e as expectativas da sociedade. - avaliação do grau de satisfação da sociedade. - Análise das informações obtidas da sociedade. 	Critério 4 – Sociedade Item 4.1 – Responsabilidade Socioambiental Item 4.2 – Desenvolvimento Social

9. ANEXOS

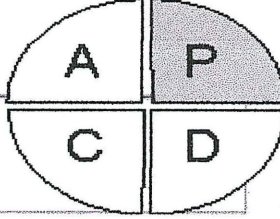
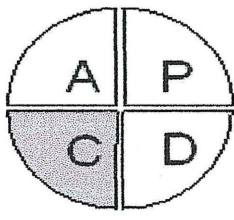
ANEXO 4 - SÍNTESE DAS SOLICITAÇÕES DO APRENDIZADO NO CE – 2010

<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades de informações. - Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação. - Identificação dos ativos intangíveis. - Identificação e desenvolvimento dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações. - Formas de criação de um ambiente favorável à geração de conhecimento. 	<p>Critério 5 - Informações e Conhecimento Item 5.1 – Informações da Organização Item 5.2 – Ativos Intangíveis e Conhecimento Organizacional</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Organização do trabalho em alinhamento com o modelo de negócio, com os processos, com os valores e com a estratégia. - Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes. - Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas. - Avaliação da eficácia programas de capacitação em relação ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. - Manutenção de um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes. - Formas utilizadas para mobilizar as pessoas para a exploração de idéias criativas em busca de inovações. 	<p>6. Pessoas Item 6.1 – Sistemas de Trabalho Item 6.2 – Capacidade e Desenvolvimento Item 6.3 – Qualidade de vida.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Determinação dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos principais/apoio. - Desenvolvimento de produtos visando ao atendimento ou à superação de requisitos estabelecidos. - Avaliado o potencial de idéias criativas converterem-se em inovações em produtos e processos. - Analise e melhoria os produtos e os processos Principais / apoio- 	<p>7. Processos Item 7.1. – Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio.</p>

Fonte: Autor com base no CE 2010

9. ANEXOS

ANEXO 5 - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE PRÁTICA DE GESTÃO

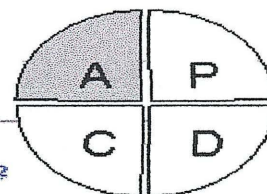
Mapeamento das Práticas de Gestão			
(1)	(2)		
Prática: - (3)		Modalidade: - (4)	
Requisito Principal		Outros Requisitos	
----- (5)		----- (6)	
ENFOQUE			
<i>Área Responsável</i>	<i>Freqüência</i>	<i>Pro-atividade?</i> <input type="checkbox"/>	<i>Descreva as Razões da Proatividade</i>
(7)	(8)	(9)	(10)
Planejamento			
<i>Quem?</i> (11)	<i>Quando?</i> (12)	<i>Porquê?</i> (13)	
Padrão de Trabalho			
<i>Documentado</i> (14)	<i>Técnico Especialista</i> (15)		<i>Matrícula</i> (16)
Controle			
<i>Quem controla?</i> (17)	<i>Como controla?</i> (18)		
<i>Indicador de Controle:</i> (19)			
<i>Evidências de Controle</i> (20)			
APLICAÇÃO			
Disseminação			
<i>Quais Áreas?</i> (21)		<i>Quais Processos?</i> (22)	
<i>Quais Partes Interessadas?</i> (23)		<i>Quais Produtos/Serviços?</i> (24)	
<i>Continuidade</i>			
(25)			

9. ANEXOS

ANEXO 5 - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE PRÁTICA DE GESTÃO

SISTEMA DE APRENDIZADO

- (26) Tem Refinamento? Descreva a seguir (27)
- (28) Sistema de Planejamento Regional - SAR 01
- Análise do Relatório de Avaliação do MEC - SAR 02
- Mapeamento das Práticas de Gestão - SAR 03



- Aprendizado Específico - SAR - 04

Quando? (29)

Como?

Quem?

- Benchmarking - SAR - 05 (30)

Quando?

Com Quem?

(30 A) Ano Qual SAR? O que melhorou?

(31) Há Inovação? Qual?

INTEGRAÇÃO

Coerência	Cooperação
Políticas (32) Diretriz Objetivo	Áreas (33) Partes Interessadas

Inter-Relações com Outras Práticas

(34)

OUTRAS INFORMAÇÕES

(35)

Nº	INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO
1	Nº de identificação da prática fornecido pela Apege.
2	Nome da prática de gestão.
3	Identificar a prática como CORPORATIVA ou REGIONAL.
4	Identificar à qual modalidade de prática gerencial corresponde a prática que está sendo mapeada: - Metodologia/Processo - Instrumento/Ferramenta/Sistema - Programa/Projeto
5	Indicar à qual dos requisitos dos Critérios de Excelência do PNQ, a prática atende, de forma mais direta.
6	Indicar a que outros requisitos dos Critérios de Excelência do PNQ a prática também atende.

9. ANEXOS

ANEXO 5 - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE PRÁTICA DE GESTÃO

ENFOQUE	
7	Área responsável pela prática (nível de gerência) na DR .
8	Frequência em que a prática é executada (diária, semanal, anual, etc.)
9	Assinale com X se a prática é pro ativa, de acordo com o conceito a seguir. Proatividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
10	Descrever as razões da proatividade da prática.
PLANEJAMENTO	
11	11- Quem estabeleceu a prática.
12	Quando a prática foi estabelecida
13	Quais os motivos que motivaram o desenvolvimento dessa prática, visando a atender que necessidade.
PADRÕES DE TRABALHO	
14	Assinalar: SIM , para as práticas que têm um padrão de trabalho estabelecido e já documentado (Anexo 0, manuais, instruções, resumo de serviço, etc.). Citar os documentos referentes no espaço abaixo. Citar, ainda, onde os documentos estão disponibilizados e/ou arquivados, usando, sempre que necessário, o Sistema Base de Conhecimento, desenvolvido pela GESIT/PR; NÃO , para as práticas não documentadas. Descrever brevemente as regras de funcionamento da prática no espaço abaixo.
15	15- Nome(s) do(s) técnico(s) da área que domina(m) o assunto referente à prática. Esta informação deverá também ser incluída no BCG da Gecor.
16	16- Matrícula do colaborador.
CONTROLE	
17	Indicar quem controla para que a prática seja realizada de acordo com o padrão de trabalho que foi estabelecido;
18	De que maneira faz esse controle;
19	Indicador de controle para medir a eficácia;
20	Como comprova que o controle está sendo feito.
APLICAÇÃO	
21	Quais áreas da DR (Exemplo: Gerências, Assessoria, Revens, ACs, CDDs, etc), conhecem e utilizam essa prática, quando pertinente.
22	Quais processos (Exemplo: Atendimento, Tratamento, Distribuição, etc.), conhecem e utilizam essa prática, quando pertinente.
23	Quais partes interessadas conhecem e utilizam essa prática, quando pertinente: Partes interessadas: - Acionista (governo, representado por órgão da Administração Central) - Sociedade - Clientes - Fornecedores - Pessoas (Força de trabalho, composta de colaboradores matriculados, estagiários, terceirizados e autônomos)
24	Em quais produtos/serviços utiliza-se esta prática, quando pertinente.

9. ANEXOS

ANEXO 5 - INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO RELATÓRIO DE PRÁTICA DE GESTÃO

CONTINUIDADE	
25	Desde quando a prática vem sendo utilizada.
SISTEMA DE APRENDIZADO	
26	Assinale com "x" se a prática tem refinamento, isto é, se foram implantados aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias.
27	Descrever as melhorias implementadas e quando foram implementadas.
28	Assinalar qual das cinco práticas abaixo, que integram o Sistema de Aprendizado Regional – SAR, é utilizada para gerar os aperfeiçoamentos/melhorias na prática que está sendo mapeada, onde: SAR 01 – Melhorias decorrentes do Sistema de Planejamento Regional SAR 02 – Melhorias decorrentes da Análise do relatório de Avaliação do MEC SAR 03 – Melhorias decorrentes da análise promovida quando é feita a atualização do Mapeamento de Práticas de Gestão SAR 04 – Melhorias decorrentes de Sistema de Aprendizado Específico, isto é, do inerente ao próprio ciclo de realização da prática que está sendo mapeada SAR 05 – Melhoria decorrente de estudo de Benchmarking.
29	Se utilizado o SAR 04, especificar quando é realizada a análise crítica, quem participou e como foi realizada.
30	Se utilizado o SAR 05, especificar quando e com quem (com qual empresa, DR, etc.) foi realizado.
30A	Anotar o ano, o SAR e os refinamentos ocorridos na prática.
31	Assinalar se a prática foi inovadora, isto é, se ela pode ser considerada pioneira, na ECT ou no mercado e por que motivo, isto é, qual ou quais as razões da inovação.
INTEGRAÇÃO	
32	Coerência - Especificar com qual(is) Políticas, Diretrizes e Objetivos Estratégicos, a prática tem coerência.
33	Cooperação: Especificar quais áreas e/ou partes interessadas (ver item 23), são envolvidas para a execução da prática
34	Inter-relacionamento: Especificar qual(is) outra(s) prática(s) está(ão) inter-relacionada(s) com a prática em análise.
OUTRAS INFORMAÇÕES	
35	Registrar outras informações julgadas importantes para manter o histórico da prática atualizado