



## **O PROJETO DA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS COMO EMPREENDIMENTO DE FOMENTO À APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO DA SEÇÃO DE CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DA UNESP EM ILHA SOLTEIRA.**

RENATA TRASSE DE OLIVEIRA BARBOSA  
FABIO DE SOUZA ALVES  
PAULO EDUARDO HOMEM  
RÓGERIO DE OLIVEIRA RODRIGUES

*Resumo: Este artigo visa à apresentação do Projeto de Qualidade Total implantado na Seção de Conservação e Manutenção da UNESP - Câmpus de Ilha Solteira e seus desdobramentos enquanto empreendimento de otimização da gestão de pessoas e processos, inovador na aplicação do conhecimento setorial como estratégia que busca a excelência em serviços na atividade meio da Universidade, através do fortalecimento da aprendizagem organizacional em nível setorial. Para realização deste trabalho, foram implantados espaços de discussão com o grupo de servidores lotados na seção de conservação e manutenção – SCM, no qual pode-se observar as variáveis e paradigmas enfrentados pela seção e no contexto epla universidade pública. Através da fundamentação teórica das áreas de engenharia e educação pode-se implantar as ferramentas da qualidade na seção e nos processos de trabalho através da gestão participativa.*

*Palavras-chave: Universidade Pública; Qualidade, Aprendizagem.*

### **1. Introdução**

Os Programas Nacionais de Qualidade e Produtividade no serviço público vêm sendo implantados em várias organizações em todo o país, especialmente a partir dos anos 90 tem-se focado na estrutura da qualidade total, como dinamizadora da função singular da administração pública. O presente ensaio pretende descrever a aplicação dos conceitos e diretrizes da Qualidade Total na área operacional da Unesp - Câmpus de Ilha Solteira, de forma específica na Seção de Conservação e Manutenção - SCM. Inicialmente, num enfoque de contextualização, é feita uma reflexão sobre a mutação de paradigmas enfrentada pela Universidade Pública, enquanto organização na atual conjuntura e o papel que as atividades meio exercem nesse processo. Numa segunda abordagem é apresentado o Projeto de Qualidade Total em Serviços - PQT com a descrição de sua fundamentação teórica: As Teorias de Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. Posteriormente são analisadas as principais variáveis focadas no Projeto, suas entonações na realidade da seção e sua correlação com a fundamentação teórica estudada. No encerramento do ensaio é divulgada a metodologia aplicada no desenvolvimento do projeto.

### **2. A Atividade Meio na Universidade Pública.**

#### **2.1 A importância da atividade meio no âmbito da Universidade.**

As transformações que as organizações vêm sofrendo nos últimos anos tem promovido impacto nas Universidades Públicas no Brasil, de forma gradual e constante. Seus efeitos são profundos, polêmicos e muitas vezes passam despercebidos à sociedade, mas traduzem-se de

forma visível na mudança da cultura organizacional e, nos últimos anos, na gestão dos processos e das pessoas presentes na dinâmica universitária.

A conotação de formação de massas ao invés de formação de elites trouxe novos perfis e necessidades aos alunos-clientes e aos receptores da extensão universitária. A Universidade Pública, na conjuntura da Era do Conhecimento promovida pela globalização, foi posta a pensar sobre seu papel, sobre os serviços diferenciados a oferecer, sobre as novas abordagens a serem trabalhadas com o conhecimento, porém, agora com a obrigação de voltar-se também a si mesma, como propulsora de inovação.

Iniciou-se assim um processo de respostas às mudanças, patrocinadas por diversos fatores: a redução de recursos estatais, a percepção da sociedade em relação à Universidade como prestadora de serviços, o perfil heterogêneo dos alunos, o aumento da produção científica e tecnológica e pela responsabilidade social a ela inculcida. Além disso, as mudanças de mercado afetam toda a caracterização do produto do ensino e as alterações do controle do governo sobre a Universidade (CHAUÍ, 2003). É cada vez mais comum o estabelecimento de indicadores de eficiência e eficácia da Universidade, atribuídos pela sociedade, pelo governo e por ela própria.

O processo de mudança, por sua vez, choca-se com a cultura organizacional em nossas Universidades. Segundo Fleury (1991) a cultura com seus valores e condicionamentos formam barreiras visando à preservação do *status quo* presente nas instâncias institucionais. Tais valores, crenças e atitudes, construídas historicamente apresentam toda uma gama de norteamento aos processos e à forma de gestão. No caso específico da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” esse conflito também está presente, onde faz-se necessário uma visualização simplificada da UNESP

A liberdade acadêmica na Universidade, guiada pela estabilidade e pelo funcionalismo para a docência, tem como pontos resultantes os índices de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão. Sua autonomia universitária é norteada pela variável acadêmica e econômico-financeira que lhe é própria em seus multi-campi. Sua estrutura organizacional colegiada, burocrática, ainda hierarquizada convive com a dicotomia presente na relação administrativa e acadêmica, entretanto a mudança de perfil da sociedade provoca a convergência de objetivos comuns dos papéis dessas áreas.

As mudanças provocadas numa organização podem ser motivadas por agentes ou canais internos ou exógenos. Nonaka e Takeuchi (1997) salientava que a mudança organizacional é basilada por conhecimento e que este passa pelo saber epistemológico, construído pelo conhecimento tácito, portanto implícito e pelo saber declarado, proposto na configuração das ações praticadas.

Dourado e Catani (1999) afirmam que as mudanças de produção geradas pela ciência e tecnologia, implicam em novas formas de aprendizagem e difusão do conhecimento dentro da Universidade, enquanto organização. Essa ruptura dá-se pela exigência e agilidade de respostas às mudanças, na reconstrução da identidade institucional baseada na visão de si mesma, na prerrogativa de uma gestão forte e profissionalizada em seus diversos níveis. Os resultados exigidos no ensino, pesquisa e extensão estão condicionados ao financiamento de suas ações, agora voltados a variados clientes, conscientes que devem receber produtos e serviços diversificados e de qualidade.

A administração pública vem implementando técnicas empresariais já validadas, reorientadas e pautadas nos princípios legais e morais que regem o serviço público. O olhar reducionista de introdução do tecnicismo quanto à gestão dos processos de trabalho na esfera pública vem sendo desprezado pelo aumento de pesquisas e estudos acadêmicos. Estudá-los para a correta aplicação de conceitos de formas diferenciadas, adaptadas à realidade, respeitando suas especificidades e cultura, tem iniciado um processo de construção de referências para a administração pública. A própria UNESP em vários campi apresenta

significativa contribuição nesses aspectos. Nesse cenário sedimentar uma legítima gestão estratégica, produzida pela aceitação de influências da atual conjuntura da era globalizada no qual se refere uma cultura evolutiva, é um desafio que se faz presente.

Os diferentes níveis de intensidade e envolvimento dos atores, seus papéis nas diferentes células da organização da UNESP são questionados, refletidos e pensados. O maior estímulo é provavelmente, a discussão feita recentemente sobre o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos. Tal categoria, detentora da totalidade das funções de apoio, nominadas de “atividades meio” por não terem como cliente direto o aluno, não desempenham funções de responsabilidade direta na missão de ensino e pesquisa. O movimento de elaboração dos servidores técnico-administrativos na missão maior, ativa a participação do projeto coletivo de apoio aos objetivos fim da Universidade, onde há muito deixaram de serem vistos como irrelevantes.

Culturalmente delegada ao papel secundário no que se refere a conhecimento e inovação, a atividade meio, por ter suas bases operacionais e legais fundamentadas na administração (burocráticas, institucionais, legais e rígidas) e quase antagônicas à esfera acadêmica, (produção de conhecimento e transformação), ratificaram uma cultura de dominantes e dominados, de operacionalizadores de procedimentos, cuja ênfase limitava-se a pensar a tarefa apenas em seu núcleo ativo de inserção. As práticas administrativas eram vistas como fragmentos do valor fim das instituições. Vázquez (1977) define que estas atividades são detentoras de objetivos voltados a si mesmos, conceito este derrubado pelas teorias organizacionais sistêmicas. A presença taylorista de uma lógica de participação e envolvimento com a conjuntura em patamares pífios, viu-se estremecida também pelas novas exigências dos usuários e da própria Universidade.

Em sua conceituação Paro (1986) define a atividade meio nas organizações de ensino como mediadoras no alcance de objetivos, com a racionalização de recursos, com a característica de articulação dos diferentes objetivos específicos. Pondera sobre a importância de não inculcar na atividade meio neutralidade, pois tem o singular adjetivo de adequar-se aos métodos e conteúdos dos múltiplos objetivos que deve atingir. Assim, o caráter educacional da Universidade está intrínseco ao da atividade meio, fazendo com que essa assumira determinado papel, variável em importância e intensidade, portanto unipresente na relação ensino-aprendizagem.

A Universidade como uma organização, portanto uma entidade vista como um sistema, é constituída por vários subsistemas, cuja estrutura e funcionamento depende da própria organização. Inexiste a predominância de qualquer subsistema, pois todos têm sua importância relativa e contribuição específica ao sistema do qual são componentes. O desenvolvimento de ações internas ligadas aos recursos humanos na Universidade tem disseminado essa idéia entre os servidores, que aos poucos agregam valor às funções mediadoras.

A gestão de processos e de pessoas na atividade meio na Universidade aumentou consideravelmente o nível de exigência, envolvendo habilidades de condução e aprimoramento dos procedimentos, em cima das características de normatização e conceituações próprias da esfera pública. Foi além, transformando-se em objeto de pesquisa e espaço para o direcionamento da ciência em suas múltiplas formas. Bergue (2006) adjetiva o ambiente acadêmico como meio de compromisso com a ciência, cujo processo científico se consolida através de seu corpo teórico. Neste aspecto, a utilização de pesquisa, através de métodos validados para o diagnóstico organizacional e para intervenção, não deve estar desvinculados. Ao contrário, devem seguir as diretrizes de gerenciamento de projetos e do planejamento estratégico, para o sucesso das ações administrativas e conseqüente obtenção da qualidade nos produtos e serviços públicos.

Demo (2004) conota a Universidade como entidade propulsora, única instituição que aprende a aprender, sendo o instrumento central da sociedade, com a capacidade de criação de novas tecnologias e saberes, colocando a educação no centro do desenvolvimento, sua integralidade é passível de ser alcançada através da qualidade formal e pela cidadania organizada e ativa. Em todas essas abordagens a atividade meio é parte protagonista. Carbone (2000), pensa a Universidade como uma organização que possui uma dinâmica interna que extrapola o seu tripé de ensino, pesquisa e extensão. Segundo o autor, a Universidade é receptora do conhecimento produzido e validado pela própria instituição sendo sempre formadora, seja quaisquer os atores nela envolvidos. Possui também a característica de atribuir às células o papel de laboratório, enquanto difusão cultural na criação de novas perspectivas e debates que contribuam para a qualidade de vida, no exercício das tarefas profissionais ativas dos servidores ali lotados. Foi sob estes patamares que o PQT foi esboçado.

## **2.2 O papel setorial da Seção de Conservação e Manutenção – SCM na atual conjuntura.**

Lotada na Diretoria de Serviços e Atividades Auxiliares a SCM tem a missão setorial de manter as instalações e equipamentos em plenas condições de uso. As organizações em seus diferentes aspectos possuem agentes e células que em diferentes escalas realizam esse papel. Vaz (1998) enfatiza a indissolubilidade das funções de manutenção em todos os núcleos de produção.

As funções da SCM estão relacionadas à sustentação de ambiente e utensílios propícios ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão realizados pela Universidade, bem como a efetivação de estrutura para as demais atividades meio. Segundo Gonçalves (2000) não existe produto ou bem sem estar acoplado a um processo empresarial, portanto possuidor de determinada complexidade. Nos estudos de engenharia de manutenção Tavares (1996) vai mais além, especificando a importância organizacional que o setor vem ganhando nos últimos tempos, direcionado inclusive à rentabilidade. Perdas diretas e indiretas no faturamento têm provocado, há muito tempo, o estudo das causas e o desenvolvimento das áreas de manutenção como fundamentais ao alcance de sustentabilidade do negócio. A perda de matéria prima, danos causados a equipamentos que não foram dotados de manutenção preventiva, compras de emergência, interrupções diretas em outros subprocessos acabam sendo os mais comuns.

Há pouco tempo atrás o nível de aprendizado exigido para os profissionais de Manutenção focava-se na execução, para “consertar o equipamento apenas quando quebrava”. Na atualidade tais profissionais são responsáveis pelo patrimônio ativo da empresa, com a tarefa de realização de avaliação dos ativos, de forma contínua. A função de analista na intervenção técnica direta nos respectivos processos, quer sejam equipamentos ou instalações, transformou o nível de competência dos profissionais de manutenção. Entidades educacionais profissionalizantes têm aberto novos paradigmas em seus empreendimentos de formação a profissionais de manutenção, abrangendo já na formação dos futuros profissionais “*knowhow*” em gestão e análise. Conhecimentos aprofundados em automação e automatização, hoje fundamentais para a produtividade em qualquer esfera e nível institucional, exigem mais qualificação do profissional. O olhar sistêmico de seu papel e o comprometimento de sua função com a conjuntura trazem novas prerrogativas de valorização e de responsabilidade institucional. Nessa perspectiva a qualificação dos profissionais requerem habilidades como noções de meio ambiente, contabilidade, informática, compras, patrimônio e recursos humanos.

Observa-se a crescente introdução de técnicas de manutenção oriundas dos meios fabris nas instituições de todos os gêneros como propulsoras de racionalidade, otimização, agregação ao valor dos produtos e serviços. Por ser separada dos outros processos, pode

realizar intervenções nos setores de forma concomitante às tarefas que o próprio setor realiza, sem interrompê-las em sua totalidade. Sua marca pautada na coerção de problemas reais, fundamenta-se hoje na prevenção aos problemas potenciais ou latentes. Kardec et al. (2002) enfocam o valor atual da visão do conceito moderno de manutenção, alegando que “hoje, a missão da manutenção é garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e preservação do meio ambiente através das instalações atendendo o processo de produção das organizações com confiabilidade, segurança e custo adequado. Em todos os ambientes problemas do desgaste, quebras, acidentes e incidentes envolvendo equipamentos e instalações acontecem a todo momento. Toda atividade meio ou fim da Universidade exige uma certa manutenção, quer seja em equipamentos ou utensílios, quer sejam em suas instalações. Nepomuceno (1989) afirmava que a tecnologia e a informática auxiliariam o aperfeiçoamento e a atualização nos serviços de manutenção, pelo caráter de racionalidade nos processos a ela inerente.

Embora seja cada vez mais comum a terceirização de serviços da área operacional na administração pública, pelo menos no âmbito da UNESP, não há previsão para extinção das funções operacionais. Essa constatação motivou a criação do PQT pela urgente adequação da SCM às necessidades dos usuários.

A esfera operacional no serviço público passa por uma mudança de paradigma, primando pela manutenção de ação preventiva e preditiva planejada, antes enfatizada pelas ações corretivas oriundas do ativismo. A manutenção preventiva, enquanto ação de prevenção de defeitos que possam originar a parada ou um baixo rendimento dos equipamentos em utilização, deve ser baseada nos seguintes adjuvantes: estudos estatísticos (experiências anteriores), estado do equipamento (ano de fabricação e conservação), local de instalação (adequado ou não) e dados fornecidos pelo fabricante. Tavares (1996) descreve a manutenção preventiva como subsidiária aos serviços de inspeções sistemáticas, ajustes, conservação e eliminação de defeitos, visando evitar falhas.

Por sua vez, a manutenção preditiva, tanto quanto a preventiva necessita de um programa preestabelecido a partir da experiência operativa da seção e do instrumento ou instalação, recomendações dos fabricantes, levantar referências externas ou conhecimento técnico dos servidores, devendo ser implantado e seguido sistematicamente em suas etapas. Para Mirshawaka e Olmedo (1993), a manutenção preditiva e a manutenção preventiva são consequência do conhecimento técnico dos profissionais, pois delas depende a avaliação do estado/condição de um item, através de medições periódicas.

Em linhas gerais podemos definir a SCM como setor responsável pelo cuidado, adequação, conserto e otimização dos equipamentos e instalações. Seus serviços estão diretamente ligados aos bens de todo o câmpus. Não seria ingênuo afirmar que o papel da SCM está diretamente ligado à conservação do patrimônio público.

### **3. O Projeto de Qualidade Total na Seção de Conservação em Manutenção (PQT-SCM)**

#### **3.1. Elementos motivantes para sua construção.**

Em 2005, a Diretoria de Serviços e Atividades Auxiliares iniciou um processo de diagnóstico, com o objetivo de levantar os pontos fortes e deficientes nos serviços que oferecia à comunidade acadêmica. Embora não seja objeto do presente artigo, é fundamental esclarecer que o diagnóstico foi baseado no estudo das três variáveis centrais da organização, estrutura, processos e pessoas, todas inicialmente investigadas por pesquisa documental e exploratória quantitativa. A posteriori, o “Projeto de Extensão Educação em Saúde no Trabalho” desenvolvido desde 2006 no Câmpus de Ilha Solteira, apresentou à área todo o mapeamento do perfil funcional em sua pesquisa de qualidade de vida. Tais elementos provocaram a elaboração fundamentos em sua própria especificidade, com a introdução do

planejamento estratégico da área de serviços e da introdução de ações sistematizadas e razoavelmente fundamentadas. Essas ações seriam respostas, mesmo em caráter incipiente, a aspectos importantes, como a existência de instrumentos rudimentares de conhecimento e controle da demanda que impossibilitavam o planejamento a longo prazo, impedindo a mensuração do perfil do cliente e do volume de trabalho, a ausência de feedback do usuário e desmotivação dos servidores.

Os estudos realizados com os dados ligados aos fatores humanos, como absenteísmo por licença médica, índices elevados de acidente de trabalho, não introyção das normas de segurança na rotina e métodos obsoletos de realização das tarefas trouxeram outras vertentes relevantes que foram somadas às inicialmente estipuladas. O crescimento e diferenciação da Unidade em instalações e área a partir de 2002, com o aumento dos cursos e número de alunos, além da aquisição de novos equipamentos foram pontos de estrangulamento do setor, que aos poucos foram minimizando sua capacidade produtiva, alicerçados pelo envelhecimento do perfil ocupacional e ausência de capacitação técnica. Diante desse quadro, um grupo de análise, formado pelo diretor da área de serviços e administrativo, pela assistente social da unidade e dois alunos da graduação, sendo um da Licenciatura em Física e outro do curso de Engenharia Mecânica se dispuseram a estudar e criar alternativas à realidade constatada, promovendo a formalização do projeto.

O PQT-SCM foi elaborado como alternativa de auto-organização da área através dos princípios de gestão participativa, visando ao alcance da qualidade no atendimento as necessidades e à quantidade da demanda, através da formação continuada dos recursos humanos.

### **3.2. Fundamentação e estrutura.**

As diretrizes do PQT-SCM são norteadas pelos princípios e indicadores do Programa de Excelência em Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA (BRASIL, 2002), da Secretária de Gestão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituído como Programa desde 1997, inicialmente com o cerne na melhoria dos processos, evoluiu para a configuração atual de abranger a organização em seu todo, com todos os elementos oriundos a gestão no contexto da administração pública. O Gespública tem sido responsável pela excelência e qualidade em diversas organizações públicas de todo o país em suas diferentes esferas. Tal fato, deu-se pela incorporação do formato de outros modelos de gestão que reformularam o Programa, em especial emanado da Fundação Nacional pelo Prêmio da Qualidade, o Prêmio Malcov Baldrige nos Estados Unidos e o Deming no Japão.

Embora o Gespública não esteja sendo implantado na UNESP em nível macro, suas idéias e métodos estão galgando espaços nas instituições de caráter público, sendo portanto, uma antecipação do que a Universidade brevemente deverá incorporar em sua totalidade.

Na revisão da literatura referente à qualidade em serviços públicos, efetuada na construção do projeto, a mostra de modelos investigados se subsidiavam como um conjunto de critérios de excelência, todos preconizados pelo Gespública. Nesse pressuposto, embora direcionado a uma célula da organização, o grupo de análise entendem que o empreendimento também deveria ser fundamentado nos respectivos critérios, remodelado em sua especificidade. Assim, de acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Brasil foram adotados os critérios, como indicadores da qualidade, abaixo apresentados nos aspectos de acordo com a conjuntura da seção:

a) Critério Liderança: Envolvimento da Direção e diretorias correlatas da unidade e chefias no projeto como elementos vitais para endossar os valores, a construção do empreendimento como política participativa, fomento às ações e importância na construção do papel da área operacional no Plano de Desenvolvimento Institucional da Unidade (PDI), enquanto orientação estratégica;

- b) Critério Informação: Informatização das solicitações de serviço e avaliação do usuário/cliente, como instrumento de gerenciamento de dados, a serem utilizados no aprimoramento dos processos de trabalho, no desempenho da seção em seus indicadores mais relevantes, além da facilidade e agilidade nos canais de contato;
- c) Critério Processos: Desenho do funcionamento interno da seção na operacionalização dos processos, incluindo não apenas a estruturação das tarefas realizadas em suas competências e limitações, mais introduzindo a realização do serviço no foco do cliente e os relativos a apoio (patrimônio) e fornecedores (almoxarifado e compras) e infra-estrutura do câmpus.
- d) Critério Cidadão e Sociedade: Foco na análise de como a seção identifica seus clientes/usuários e como compreende suas necessidades;
- e) Critério Pessoas: Estabelece o desenvolvimento dos servidores (formação continuada) e as nuances ligadas à qualidade das condições de trabalho em seus diversos aspectos (como saúde, segurança e instalações). Tal critério é relacionado ao desempenho como resultante do crescimento individual, da equipe e ao institucional com raiz na participação;
- f) Critério Resultados: Como somatória dos outros cinco aspectos, o resultado é conotado como o nível de satisfação dos funcionários em seu desenvolvimento humano e funcional, pela melhoria dos serviços e conseqüente qualidade nos demais processos organizacionais. Estão também incluídos o nível de satisfação dos usuários, aplicação dos recursos públicos nas ações da seção, elaboração e cumprimento de metas, além da constante avaliação comparativa nos níveis de desempenho.

Os critérios na execução das ações foram condensados em quatro variáveis distintas e inter-relacionadas, preservados seu caráter sistêmico apenas para a organização do processo metodológico e desenvolvimento de corpo conceitual, sendo elas: pessoas, processos de trabalho, sistema de informação e ambiente (instalações físicas da própria seção).

Antes de descrevermos as variáveis e analisarmos sua correlação com a aprendizagem, dois apêndices fazem-se importantes. O primeiro é salientar que várias áreas da ciência, que possuem as organizações como objeto de estudo, já comprovaram a presença da aprendizagem em seus múltiplos conceitos e formas, como diretriz inerente ao processo de qualidade.

Angelim e Guimarães (2003) validou a relação direta entre potencial de aprendizagem e gestão de qualidade através do Instrumental Organizational Learning Survey de Goh e Richard (1997).

Gomes, Schuch e Wittmann (2002) realizaram estudo anterior em organizações no Rio Grande do Sul, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade sobre a relação entre Gestão de Conhecimento e Organizações de Aprendizagem concluindo-se que a aprendizagem possui importância vital, presente em vários elementos, como o ambiente, infra-estrutura, nível de conhecimento dos envolvidos e capacidade do aprendiz reportado à organização. Na pesquisa de Muñoz, Duarte e Gantois (2001) em seus estudos para implantação do Programa de Gestão do Controle de Qualidade (ISO 9002) usando a metodologia de aprendizagem organizacional criado por Kim (1996) comprovaram que o aprendiz, mesmo em nuances operacional e de padronização, no caso não trabalhando aprendizagem em nível conceitual, portanto limitada, é relevante, obtendo resultados no aumento da produtividade, redução de desperdício e melhoria contínua nos processos, nas organizações de seu estudo.

O segundo apêndice é contextualizar o PQT- SCM como empreendimento que traz em sua fundamentação teórica a Aprendizagem Organizacional e a Organização de Aprendizagem. A Aprendizagem Organizacional e a Organização de Aprendizagem são considerados pela Teorias das Organizações como constructos diferentes, embora possuidores de caracterizações comuns. Acreditamos que os conceitos devem ser aqui apresentados para clarificar a visualização do empreendimento PQT-SCM.

Com várias definições, a Aprendizagem Organizacional tem seu tema em evidência desde os anos 60, envolvidos numa prerrogativa de análise de ambiente de mudança. Pensadores como Likert (1961), McGregor(1960) e Argyris(1962) marcaram o debate da temática pela contribuição substanciada que ofereceram à época e permanecem na atualidade. Dodgson (1993) define a aprendizagem organizacional como um processo de geração de conhecimento. Elkjaer (2001) esclarece que a aprendizagem é fruto de experiência, implicando reflexão sobre ações passadas, com duas abordagens: a primeira de existir identificação da aprendizagem como ferramenta gerencial, visando ao desenvolvimento de habilidades cognitivas dos membros da organização. A segunda abordagem tipifica a aprendizagem organizacional como fruto de construção social, portanto coletiva e participativa, onde a simplificação do envolvimento de participação exclui a aprendizagem.

Tsang (1997) classifica o fenômeno da aprendizagem em três grupos: comportamental cultural e cognitivo. Argyris(1991) conceitua a aprendizagem como um processo de compreensão e externalização do conhecimento provocando a mudança de modelos mentais que ele ilustrou em sua Teoria da Ação. Tal definição vai ao encontro da teoria elaborada por Kim (1998) de ser a Aprendizagem Organizacional a capacidade de gerar novas idéias diante da capacidade de generalizá-las por toda a organização. Chiavenatto (2005) faz uma reconceituação a partir de diferentes autores, descrevendo-a como a maneira como as organizações constroem, organizam, mantêm e desenvolvem o conhecimento na rotina de suas atividades e na sua cultura, utilizando-se de suas habilidades e aptidões, saberes e valores na organização.

Em estudo aprofundado Angelim (2003) refere-se a aprendizagem organizacional como detentora de caracterizações descritivas, centrada na observação e análise dos processos de aprendizagem, efetivada por acadêmicos e oferecedora de uma gama teórica que inclui aspectos implícitos não considerados pela organização de aprendizagem.

Por sua vez, a Organização de Aprendizagem, possui adjetivos de prescrição, provedora de preceitos e regras. Orientada para a prática cuja contribuição dá-se pela apresentação de modelos metodológicos e normativos através da mudança da orientação das ações propiciando condições de implementação dos processos de aprendizagem. A Organização de Aprendizagem utiliza em suas bases as teorias de Aprendizagem Organizacional e são geralmente produzidas e implementadas por consultores.

Pedler (1991) conceitua a organização de aprendizagem como aquela que facilita o aprendizado de todos os seus membros e transforma-se continuamente. Sua definição complementa-se a de Senge (1998) como organizações que possuem ambientes onde as pessoas expandem a capacidade de criar os resultados que desejam.

Entendendo que o PQT-SCM através reflexões teóricas e pesquisa empírica demonstram por um lado o caráter multifacetado da aprendizagem na qualidade dos serviços, por outro utiliza a literatura prescritiva para desenvolver o setor em cima das diretrizes da organização de aprendizagem, buscando a aplicação dos conceitos na prática através das ferramentas de Qualidade Total. Dessa forma, acreditamos que o projeto está inserido nas duas vertentes. Uma observação deve ser aqui considerada, a base teórica do empreendimento não tem a intenção de conceituar a Unidade e nem tão pouco a Universidade nas vertentes descritas. Sua direção, sendo setorial no presente momento, faz o diagnóstico da SCM fomentado em seu núcleo, com características comuns da organização de aprendizagem, possuindo conteúdos descritivos e de formação de pesquisa que possam provocar a implantação dos subsídios para que o setor seja um núcleo de aprendizagem organizacional.

### **3.3. O processo metodológico do projeto.**

O aumento do índice de qualidade de vida foi o principal motivador para a consecução do projeto, sendo portanto as pessoas a variável de maior importância. Numa relação

simbiótica as pessoas foram estimuladas a pensar o desenvolvimento da seção como fonte para seu crescimento pessoal e social e a UNESP por sua vez, a olhar as pessoas como alavancas para seu próprio crescimento. A idéia do projeto foi colocada ao grupo em suas etapas, em encontros periódicos, espaçados em torno de quinze dias, onde todos os servidores da SCM participavam. Os encontros nominados de “café da manhã” mantiveram essa característica como propulsora à homogeneidade na interpretação dos objetivos, práticas e identidade conforme preconizam Huzzerd e Ostergen (2002) sobre a importância da habilidade e motivação na melhoria contínua.

As reuniões com os membros da SCM se realizam com a presença de todos os seus integrantes, numa segunda fase eles apresentaram em seu discurso satisfação na participação. Essa característica foi uma diretriz do próprio grupo que acreditou na importância do projeto ser socialmente construído, de forma coletiva. Em todas as ações da consecução do projeto as variáveis pessoas, ambiente, sistema de informação e melhoria contínua foram trabalhadas pela interrelação do fator qualidade, sem possuir superavaliação de um tema em decorrência de outro.

Norteados pela fundamentação de Garvin (1993) em seus estudos de pesquisa para o alcance da aprendizagem organizacional, através das cinco atividades buscou-se a utilização das mesmas nos encontros. São elas: a resolução sistemática de problemas, experimentação, aprendizado pelos erros e acertos passados, transferência de conhecimento de forma rápida e aprender com outras experiências.

Nos primeiros contatos, níveis altos de resistência foram demonstrados pelos funcionários da seção, em alguns momentos de forma muito agressiva, fato já previsto, que não deixaram de ocasionar momentos de frustração no próprio grupo. Huysman (2001) prevê esse fato em seus estudos, por consequência da cultura organizacional e da historicidade oriunda das condições institucionais.

A diminuição da defensividade dos membros da SCM através do diálogo possibilitou o início do levantamento das rotinas e dos processos de trabalho executados. Os alunos de graduação fizeram um levantamento das tarefas da seção, solicitadas pelos usuários através de requisições de serviço ou memorandos, num período equivalente a dois anos e meio, totalizando 28 meses (agosto 2005 - dezembro 2007). Os dados constituíram um elemento importante para o projeto, pois contribuíram para o grupo enxergar a demanda de trabalho, o perfil dos usuários interessados (stakeholders) e a categorização das tarefas praticadas. O estudo foi apresentado à Direção da Unidade pelo grupo e pelo funcionários da SCM, transformando-se em valor de valia e signo de “competência” pelos servidores da SCM surpreendendo a própria direção em função do desconhecimento dessa rotina. Um aspecto sobre os dados é importante conotar. Embora a seção obedecesse aos padrões de controle por registro (processos burocráticos) das solicitações de serviços, os dados jamais haviam sido compilados, transformando o planejamento das ações de trabalho como algo irrelevante.

O sistema de informação a ser criado tem como primeiro objetivo informatizar as solicitações, como forma de compilar as informações referente ao serviço que será executado, possuindo um canal devolutivo ao usuário sobre a realização do serviço e avaliação dos mesmos. Tal sistema está fundamentado nas diretrizes propostas por Chiavenatto(2005) para o qual, o alcance de nível de qualidade em qualquer sistema de informação dá-se nas 3 vertentes fundamentais: o operacional, pois é através dos dados que a demanda, categorização de serviços solicitados e dos recursos materiais proporcionarão o desenho da tarefa técnica voltada ao perfil do usuário (o destaque aqui esta na implantação da manutenção preventiva e preditiva que dependerá do sistema até como forma de controle); o de cunho gerencial, pois a direção terá dados mensuráveis para mediar as fronteiras ambientais e até subjetivas para o pleno exercício das tarefas (possibilidades e limites da seção no contexto da unidade) e institucional, na medida que as solicitações poderão auxiliar na tomada de decisão de serviços

a serem terceirizados, prioridades da seção em urgência, emergência e antecipação de compra de recursos materiais.

Concomitantemente os alunos iniciaram um processo de aproximação da SCM através de visitas e contatos informais para o conhecimento das dificuldades, da ideologia do grupo e do modo de ser dos seus integrantes. Foi também realizado aqui todo um registro fotográfico das instalações para diagnóstico do ambiente. Através dos dados dos stakeholders, da categorização dos serviços e do registro do ambiente foram traçadas algumas prioridades em treinamentos relevantes, que foram apresentados à direção através da justificativa de necessidade, importância e resultados imediatos e a longo prazo. Alcançado o custeio e autorização da alta administração, contatos foram firmados com empresas e escolas de ensino profissionalizante, sendo o SENAI entidade qualificada escolhida para os treinamentos técnicos, complementados por outros cursos de segurança, além de um programa interno de inclusão digital.

Em paralelo, os encontros quinzenais continuaram a acontecer de forma sistemática com a reflexão voltada à melhoria contínua, através das ferramentas e instrumentos da qualidade. Bunney e Dale (1997) concluíram que o uso de técnicas de qualidade são essenciais para suportar e desenvolver o processo de melhoria contínua segundo vários autores. Aqui destacamos as ferramentas de maior importância nesse contexto:

**5S:** Ferramenta vital para a preparação do ambiente, para o trabalho de equipe e solução de problemas, base para qualquer programa de qualidade, pela importância de implantação de condições que favoreçam a melhoria.

**Diagrama Espinha-de-Peixe:** Usado para a reflexão sujeito-tarefa-equipe aplicado, utilizando-se o brainstorming num processo contínuo de revisão;

**Benckmarketing:** apresentação de um modelo idealizado ainda não visualizado pela equipe que deverá ser construído por visita técnica;

**5W2H** para o planejamento dos desdobramentos das ações de pequeno porte e retorno do trabalho executado pelo grupo.

As habilidades e normas comportamentais, trabalhadas nas dinâmicas de grupo, são adaptadas dos modelos de Bessant e Caffim (2001) onde espera-se o empoderamento do grupo em médio prazo para:

- 1-Estabelecer a correlação da melhoria contínua, seja humana como em serviços através de metas do indivíduo e do grupo;
- 2-Gerenciar o processo de desenvolvimento contínuo nos processos da tarefa assegurando a infra-estrutura para o desenvolvimento posterior da seção em seu todo;
- 3- Envolver os diferentes atores tanto internos como externos a seção;
- 4- Trabalho efetivo sustentado por mensurações constantes;
- 5- Articular, comunicar e demonstrar nas atitudes os valores da melhoria contínua.

As tendências observadas por Huysman (2001) são também estudadas na construção da metodologia a ser planejada nas intervenções de grupo, com o cuidado de não subutilizar nenhuma delas. A primeira tendendo à melhoria com ênfase nas condições que podem gerar os resultados considerando a mudança, qualquer que seja ela, como resultado de aprendizado. A segunda tem o foco direcionado ao indivíduo através do coletivo, na posição de papéis ativos que cada um ali representa, em cada momento, pelas variáveis impactantes: como a cultura, a dinâmica grupos e os núcleos de poder (EASTERBY-SMITH ; ARAÚJO 2001).

A terceira trabalha na tendência de adaptação ambiental, efetivada pelo conhecimento dos *stakeholders* que resultam na maturidade e criação de mecanismos de respostas às necessidades dos usuários, em conformidade com os princípios da administração pública, a serem evidenciados estrategicamente através do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. E finalmente, a tendência da aprendizagem ser planejada, essa presente em todo o empreendimento.

Todas as ações foram discutidas nos encontros de forma contínua e remodeladas de acordo com cada necessidade. Atualmente, as instalações físicas da SCM estão sendo reorganizadas, planejadas e deverão ser reestruturadas não só para o cumprimento das normas técnicas, mas para a primazia dos aspectos de conforto e comodidade aos integrantes, basilados pela conduta do 5S e das Normas Regulamentadoras.

#### 4. Considerações Finais

O Projeto de Qualidade em Serviços na Seção de Conservação e Manutenção da UNESP de Ilha Solteira efetiva-se como empreendimento de fomento à Aprendizagem Organizacional, estimulando as transformações nas características institucionais, através da configuração da Organização da Aprendizagem. Dessa forma, a iniciativa valoriza a atividade meio da Universidade, relacionando sua importância no contexto da Unidade através da possibilidade de alcance dos critérios de Qualidade do GESPÚBLICA.

#### Referências

ANGELIM,G.P. ; GUIMARÃES, T.A. **Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras.** Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-cor-0552.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2008.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston, v.69, n.5, p. 5-15, 1991.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública.** Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002.

BUNNEY, H. S.; DALE, B. G. The implementation of quality management tools and techniques : a study . **The TQM Magazine**, York, v. 9, n. 3, p. 183-189, 1997.

BERGUE, S. T **Gestão de pessoas nas organizações públicas.** São Paulo: Educs, 2006. v.1, 383p.

BESSANT, J.; CAFFYN, S. ; GALLAGHER, M. N. A evolutionary modelo of continuous improvement behavior. **Technovation**, Essex, v.21, p 67-77, 2001.

CARBONI, P. P. P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro:desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n. 2. p. 1-5, 2000.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n.34, p.5-15, 2003.

CHIAVENATTO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 560p.

DEMO P. **Saber pensar.** 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. 159p.

DODGSON M. Organization studies. **Mark Science Policy Research**, Brighton, v.14, n.3, p.375-394, 1993.

DOURADO, L. F.; CATANI, A, M. **Universidade pública: políticas e identidade institucional polêmicas do nosso tempo.** Goiânia: Editora da UFG, 1999.

EASTERBY-SMITH, M. ; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. ; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. ; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GARVIN D.A. Bulding a learning organization. **Harvard Business Review**, London, v.71, p.78-91, 1993.

GOH, S. ; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, London, v. 15, n.5, p.575-583, 1997.

GOMES C. M. et al. Aprendizagem nas organizações: uma estratégia para o desenvolvimento do conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-Rom.

GONÇALVES, J. E. L. Processo que processo?- **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 40 . n. 4 . p. 8-19, 2000.

HARRISSON, A. Continuous improvement the trade off between self-management and discipline. **Integrated manufacturing systems**, Bradford, v.11, n. 3,p 180-187, 2000.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional . In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. ; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 81-99.

HUZZARD, T ; ÖSTERGREN, K. When norms collide: learning under organizational hypocrisy. **British Journal of Management**, Chichester, v. 13, S47-S59, 2002.

KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. **Gestão estratégica e avaliação do desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KIM , D H. Gestão sistêmica da qualidade : melhorando a qualidade do agir e do pensar . In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

MIRSHAWKA, V. ; OLMEDO, N.L. **TPM à moda brasileira.** São Paulo: McGraw-Hill, 1993

MUÑOZ, R.; DUARTE, M.; GANTOIS, M. A Implantação da ISO 9002 e a aprendizagem organizacional: o caso da construtora Santa Helena. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ENPAD, CD-Rom.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NEPOMUCENO, L.X. **Técnicas de manutenção preditiva.** São Paulo: Edgard Blücher, 1989. v.1.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J. ; BOYDELL, T. **The learning company :** a strategy for Sustainable Development. Great Britain: McGraw-Hill, 1991.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina :** a arte e prática da organização que aprende. 2.ed. São Paulo : Best Seller, 1998.

TAVARES, L. **A excelência na manutenção:** estratégias, otimização e gerenciamento. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

TAVARES, M. G.P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive reasearch. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 50, n.1, 73-89, 1997.

VAZ, J.C. Gestão da manutenção. In: CONTADOR, J.C. **Gestão de operações:** a engenharia serviço da modernização da empresa. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998. Cap. 28, p.397-408.

VÁZQUEZ, S. A. **Filosofia da práxis.** 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.