

# APRENDIZAGEM E QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Daiane Milena Hoffmann<sup>1</sup>  
Fernanda Naiely Lopes de Moura<sup>2</sup>  
Juciane Raquel Fagundes<sup>3</sup>  
Raquel Letícia da Silva<sup>4</sup>  
Betina Beltrame<sup>5</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como tema a aprendizagem e a qualidade nas organizações, buscou-se para a elaboração do mesmo, fontes bibliográficas que foram usadas como metodologia neste estudo. O objetivo geral do mesmo foi a analisar a aprendizagem e a qualidade nas organizações, a fim de desenvolver o conceito sobre o tema proposto. A qualidade na prestação de serviços nas Instituições deve ser observada algumas características como a agilidade e respostas rápidas as solicitações dos clientes, uma boa comunicação e informatização de forma segura e a disponibilidade de produtos e serviços adequados as necessidades dos clientes, com um sistema de gestão eficiente) e com funcionários qualificados para resolver problemas e dúvidas. Contudo, pode-se dizer que qualidade é a relação custo benefício, ou seja, o preço que o cliente esta disposto a pagar pela qualidade de um serviço ou produto. A qualidade requer desempenho, confiabilidade e conformidade, visando se o produto está de acordo com os padrões exigidos pelo cliente.

**Palavras-chave:** Qualidade – Organizações – Serviço – Produto.

## INTRODUÇÃO

O estudo sobre aprendizagem e qualidade nas organizações torna-se relevantes numa empresa, podendo satisfazer não somente a ela, mas também aos empregados da organização, que necessitam de bons estímulos para produzir. Dessa forma, identificar o interesse humano e organizacional é fundamental para o

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. daiane@somarsc.com.br

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. nandahz@hotmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juciane.fagundes@slccomercial.com.br

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. juciane.fagundes@slccomercial.com.br

<sup>5</sup> Especialista em Gestão de Pessoas. Professora do curso de Ciências Contábeis. Fundação Educacional Machado de Assis. betina@fema.com.br

progresso de qualquer organização.

O contexto abordado sobre qualidade em uma organização comercial é dissertado e exemplificado sob aspectos e questões discutidas por diversos autores da área da administração. O desenvolvimento organizacional, o papel da gestão de pessoas, a cultura dentro das organizações, as teorias e fatores que influenciam e estimulam o clima, dentro de processos e explicações são apresentados para a melhor compreensão do assunto refletido. Pois, para que uma empresa consiga manter qualidade é necessário haver uma comunicação eficaz entre todos os indivíduos dessa relação.

A mesma está dividida em dois capítulos, onde no primeiro buscou-se relatar a aprendizagem nas organizações e no segundo descreveu-se o que representa a qualidade nas organizações.

Para que o indivíduo seja cada vez mais o elemento propulsor do diferencial competitivo das organizações, muitas estão se preocupando cada vez mais com o aprendizado e com a acumulação de conhecimento organizacional. Existem diversas concepções acerca do que vem a ser a aprendizagem organizacional.

## **1 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

A aprendizagem tem se tornado uma forma de estimular, manter e desenvolver as competências necessárias para o sucesso do negócio, tornando-se um desafio primordial da gestão contemporânea, cabendo então, à organização dominar conceitos, modelos de ação e ferramentas que concretizem esta tarefa, criando oportunidades de aprendizagem em todos os momentos da vida organizacional.

Para Fleury (1997, p.14). “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.” Entender a aprendizagem significa implicar ou não as mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis, ou seja, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

De acordo com Fleury (2000, p.19):

há uma distinção clássica no processo de aprendizagem, definindo a aprendizagem operacional da aprendizagem conceitual:

- a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações;
- a aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição de desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

Com isso, cada aprendizagem cria e desenvolve um espaço real de inovação capaz de transformar a cultura, a estrutura e os modos de funcionamento das organizações.

Já Senge (1999, p.23), por sua vez, argumenta que o significado básico da organização de aprendizagem “é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro”, criando assim sua sustentabilidade dentro das suas contingências.

O processo de aprendizagem onde cada empresa estrutura sua vantagem competitiva no novo jogo da economia globalizada gera dinâmicas de mudança internas à empresa, entre as empresas e entre grupos de empresas, sendo um processo em marchas, cujo estágio final parece ainda estar distante.

Para Hamel e Prahalad (1995, p.54), “aprendizagem pode ser então pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediados por emoções, que podem vir ou não se manifestarem em mudança no comportamento das pessoas.”

Para Fleury (1995), aprendizagem organizacional é o envolvimento de todos os fatores que possibilitem que a organização compreenda melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

Em uma era de constante aprendizagem as organizações precisam desenvolver meios e alternativas para atingir suas capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças, atingindo assim os resultados que desejam.

Os meios através dos quais as empresas constroem, acrescentam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e no interior de sua cultura, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através do aperfeiçoamento do uso das amplas habilidades de sua força de trabalho (FLEURY, 1997, p.37).

Em um contexto globalizado de modernidade, as organizações estão buscando adequar-se aos novos tempos, buscando agilidade em seus processos e

modelos de gestão. A valorização do ser humano passou a ser encarada como diferencial competitivo.

O espaço para aprendizagem nas organizações constitui um diferencial estratégico e competitivo no mercado do trabalho. Um dos desafios deste milênio é a transformação das empresas em organizações de aprendizagem. Há, contudo, concepções diversificadas acerca do que vem a ser a aprendizagem organizacional (NEVIS, 1998)..

Segundo Nevis (1998), “a aprendizagem organizacional é como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo para tanto a aquisição o compartilhamento e a utilização do conhecimento”.

Nessa definição, há uma expectativa de que o conhecimento adquirido seja explicitado e de que seja, também, objeto de aplicação concreta. Para Fleury (1995, p.28):

a distinção entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional se dá, portanto, nas mudanças que ocorrem não só no comportamento e na teoria de ação, mas também nas imagens individuais, nos mapas, nas memórias e nos programas coletivos, alterando as estratégias de ação e as normas que orientam o coletivo.

Segundo Fleury (1997), “não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e aprendizagem individual é uma condição necessária mas insuficiente para o aprendizado organizacional”. Senge (1999), concorda com eles, afirmando que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante, mas sem ele não pode ocorrer, o aprendizado organizacional.

Com isso, ao pensar em aprendizagem organizacional, é necessário atentar sobre a relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional.

No âmbito da aprendizagem nas organizações, a educação deve concorrer para a formação de um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia a dia do seu trabalho. O foco da atenção, nesse caso, está no aprendiz que assume responsabilidade compartilhada nos processos de aprendizagem individual e organizacional.

Segundo Figueiredo (2003), a aprendizagem tecnológica é, em geral, compreendida em dois sentidos alternativos. O primeiro refere-se à trajetória ou caminho ao longo do qual segue a acumulação de capacitação tecnológica. A trajetória pode variar ao longo do tempo: a capacitação tecnológica pode ser acumulada em direções e velocidades diferentes. O segundo sentido refere-se aos vários processos pelos quais o conhecimento é adquirido pelos indivíduos e convertido para o nível organizacional, ou, em outras palavras, os processos pelos quais o aprendizado individual se converte em aprendizado organizacional.

As pessoas tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, considerando-se que as condições organizacionais, sobretudo a sua cultura, serão forças impulsionadoras ou restritivas à expressão da criatividade, à consolidação deste aprendizado.

Dentro da aprendizagem da organização, destaca-se a gestão do conhecimento, item a ser estudado a seguir.

## **2 A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A busca pela qualidade dentro das organizações se dá pela necessidade de conquistar o homem para o consumo de bens e serviços. Hoje se fala muito em qualidade de um produto, de um serviço, qualidade de vida, com o crescimento contínuo da qualidade, as pessoas tornam-se mais exigentes para particularidades anteriormente abandonadas. A qualidade pode ser encontrada simplesmente no desejo do cliente que é: adquirir um serviço mais rápido, mais barato e melhor.

Godoy (2000), relata que com o cenário empresarial e global cada vez mais competitivo e complexo, a qualidade em produtos e serviços torna-se cada vez mais presente orientando as organizações a atenderem as expectativas de clientes e consumidores.

Marshal Júnior (2006), descreve num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar o modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais.

A gestão nas organizações busca aperfeiçoar o empreendimento, seu gerenciamento e possibilita atingir a satisfação do consumidor, eficiência de recursos humanos e menos custos (FEIGENBAUM, 1994), o que auxiliará certamente para a competitividade da organização em seu mercado de atuação.

O intuito da gestão da qualidade de acordo com Paladini (2000), é focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento do consumidor, considerando os (múltiplos) itens que ele considere relevante. Percebe-se que o autor exalta a importância do consumidor e cada vez mais o esforço em atender as suas necessidades e desejos. Realizar esta tarefa com eficiência demanda antes de tudo identificar seus requisitos e em seguida fabricar os produtos e prestar serviços que atentam às exigências do consumidor.

Em vista disto, a qualidade é um dos fatores que inquietam os gestores que procuram o desenvolvimento e manutenção de suas organizações na agitada configuração em que se encontram.

Com isso, pode-se dizer que o controle estatístico da qualidade, que abrangia avaliar e controlar o fluxo do processo para constatar pontos críticos e monitorar a estabilidade do processo, e passou-se a aplicar técnicas de amostragem; Garantia da Qualidade, que se resumia em demandar que colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade compartilhassem das atividades de melhoria da qualidade, com o objetivo de zero defeito, sendo assim responsabilidade de todos. Nesta fase contemplaram-se os custos envolvidos em seu processo, e em especial os da não-qualidade, como as perdas em refugo, retrabalho e devoluções; Gestão estratégica da qualidade, onde o foco é o cliente, já que é ele quem determina a sobrevivência da organização e sua permanência no mercado.

A obtenção e manutenção da qualidade requerem grandes esforços por parte de todos na empresa. Relações humanas eficazes desempenham papel fundamental para a qualidade, pois em última análise são as mãos dos colaboradores que executam as operações essenciais que afetam a qualidade do produto e têm papel fundamental na qualidade dos serviços (FEIGENBAUM, 1994).

De acordo com Slack (2002), definir o que se quer dizer com qualidade é importante para qualquer organização; se você não sabe o que ela é, é improvável que você consiga melhorá-la. Percebe-se que para o desempenho da organização ser satisfatório, é necessário que todos os responsáveis pela geração da qualidade saibam o que fazer, e em primeiro lugar é precisar o termo qualidade e suas implicações na organização.

Em ambos os significados constatamos o vasto emprego do conceito de produto, já que o mesmo é consequência de qualquer processo e sua empregabilidade destina-se a atender os desejos dos clientes.

Em contrapartida, o conceito de cliente compreende aquele como pessoa, que percebe o impacto do produto como usuário final, aquele que adquire o produto para seu uso. Também diz respeito ao cliente interno, ou seja, o participante do processo de fabricação que agrega valor ao produto fornecido pelo processo anterior.

Muitos definem a qualidade como sendo a conformidade do produto, deste modo, a conformidade com seus procedimentos e suas especificações. Já as não-conformidades acarretam deficiências de um produto, como falhas de um serviço, erros em faturas, atrasos de entrega, sucata ou retrabalho.

Somente quando todos os setores da organização estiverem comprometidos com a qualidade, será possível a oferta de um produto de qualidade e esta sinergia estabelece a função qualidade. A função qualidade surge do fato de que a qualidade do produto é resultado do trabalho de todos os departamentos que compõem a organização. A qualidade é de co-responsabilidade de todas as áreas e departamentos e deverá estar presente em todas as operações, pois o esforço para manter e melhorar a qualidade é uma atividade de auto-auxílio e precisa contribuir para a eficácia total em prol do resultado final (FEIGENBAUM, 1994).

A qualidade é resultado de um processo contínuo de planejamento, controle e aperfeiçoamento. Uma vez alcançada não permanece estanque. Para isso, é necessário o constante controle das atividades de maneira a perceber desvios e providenciar os ajustes necessários à manutenção dos níveis de qualidade que concebam que o produto esteja adequado ao uso e não apresente falhas.

A generalização do conceito gerou restrições na forma de entender qualidade exclusivamente como adequação ao uso. A qualidade é uma palavra de domínio público conhecido no dia-a-dia de todas as pessoas. Esta condição impõe dificuldades a sua conceituação. O problema, entretanto, não está nos equívocos cometidos ao definir qualidade, mas nos reflexos críticos desses equívocos no processo de gestão e operacionalização do conceito nas organizações (PALADINI, 2000).

Para Crosby (1986), qualidade é a conformidade do produto com as especificações de seu projeto. É preciso identificar necessidades específicas e conduzir o processo com qualidade, possibilitando a condução segundo os critérios estabelecidos, sem ocorrência de defeitos. Segundo Juran (1992), qualidade

significa a ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos percebidos, melhor a qualidade do produto e seu processo produtivo.

Para Deming (1993), qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. O autor associa a qualidade com a impressão do cliente, conseqüentemente não é algo constante.

A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do consumidor em características mensuráveis, o que possibilita que o produto seja projetado e modificado visando à satisfação do cliente, por um preço que este esteja disposto a pagar (DEMING, 1990).

As necessidades humanas cobrem um largo espectro. Para atendê-las os fornecedores desenvolvem um espectro correspondente amplo de produtos e características de produtos. Além do mais, as necessidades humanas são complexas. Elas se estendem além dos assuntos tecnológicos e entram no social, artístico, *status* e outras áreas aparentemente intangíveis. Os fornecedores são obrigados a entender essas áreas intangíveis a fim de poder fornecer produtos que atendem às respostas que deles espera-se (JURAN; GRINA, p.39).

Ambos os clientes expressam suas necessidades por meio de linguagem própria. “Os fornecedores devem entender as necessidades reais e também traduzi-las para sua própria linguagem”, preocupando-se com o fato de que “é comum os clientes expressarem suas necessidades na forma de bens quando suas necessidades reais são os serviços oferecidos para esses bens” (JURAN; GRINA, 2002, p.39).

Freqüentemente clientes e fornecedores apresentam pontos de vista diferentes a respeito da definição da qualidade. Para a maioria dos clientes qualidade relaciona-se às características do produto que atenda suas necessidades sem apresentar falha. Por sua vez, os fabricantes argumentam que qualidade é a conformidade do produto às especificações no momento do teste final dos produtos.

Um produto ou serviço de qualidade, na visão de Campos (1992), é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo todas as necessidades do cliente. Para fornecer produtos que respeitem este conceito é necessário o desenvolvimento de projetos multidisciplinares.



## CONCLUSÃO

A organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos em comum.. Para Chiavenato (2004), nos negócios empresarias os gestores procuram administrar cada unidade de forma independente, mas mantendo uma conexão de todos os órgãos através da estrutura organizacional que atua para posicionar a empresa dentro do mercado.

Segundo Chiavenato (2008), gerenciar pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. A era da informação gerou mudança, competitividade, imprevisibilidade e incerteza diante dos desafios do ambiente altamente competitivo do mundo globalizado. As organizações neste contexto buscam continuamente a excelência em serviços aumentando as exigências na questão da sobrevivência e da lucratividade.

O conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos nas empresas. Dentro de uma estrutura organizacional as pessoas precisam e devem obter um conhecimento mais aprimorado para enfrentar a competição que ocorre no trabalho.

Portanto, seguindo a idéia dos autores citados e concluindo o estudo, em todos os tipos de organização, nas empresas e seus departamentos, a qualidade é necessária. Ela é essencial em todas as funções da Administração. O administrador necessita conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas, ou seja, liderar.

Contudo, pode-se dizer que o objetivo deste estudo foi alcançado, uma vez que a compreensão da qualidade organizacional ajuda à todos os envolvidos da empresa a lidar com os problemas e oportunidades. Isto reflete no estado de ânimo e o grau de satisfação dos funcionários com a interferência no desempenho das pessoas e na motivação no trabalho, conseqüentemente, na produtividade. Por isso, este assunto fora de suma importância a ser pesquisado, com o intuito de identificar a importância da qualidade, tanto para a empresa quanto para o cliente, interferindo assim na produtividade e no sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

BARTON, Doroty Leonard. **Nascentes do saber**. Criando e sustentando fontes de saber. Rio de Janeiro: FGV/RJ, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CROSBY, Philip B. **Qualidade – falando sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

DEMING, W. Edwards. **O americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

\_\_\_\_\_. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total- gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Estrat. empresariais e formação de competências**. um quebra-cabeça caleidoscópico da história brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação org.:** as experiências do Japão, Coréia e Brasil . 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional:** As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade e produtividade no PPGEF:** histórico do programa, análise dos serviços hospitalares, ensino superior e dos recursos humanos. Santa Maria: UFSM, 2000.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto** – os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARSHAL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Alexandre Varanha Rocha; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

NEVIS Edwin C., DIBELLA, Anthony J. e GOULD, Janet M. **Como entender organizações como sistemas de aprendizagem**. In: KLEIN, David (org.). **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller. 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. 2 e.d. São Paulo: Atlas, 2002