

**UNIJUÍ** – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS

**DACEC** – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação

MBA em Gestão de Pessoas

**A APLICAÇÃO DA *LEARNING ORGANIZATION* EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA WJ INFORMÁTICA**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**JOÃO MANUEL DEPNER KETTNER**

Professor Orientador: Marcos Paulo Dhein Griebeler

Ijuí, 2º semestre de 2014.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo estudar os campos e as características que compõem e dizem respeito ao *learning organization*, para, posteriormente, realizar uma análise situacional da empresa em estudo, bem como propor melhorias a serem implantadas na WJ Informática. As referências bibliográficas trouxeram à tona os principais conceitos, procedimentos e características que compõem as organizações que aprendem. O trabalho elaborado se configurou como uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, onde se utilizou a pesquisa bibliográfica e documental como fontes para a coleta de dados. A amostra pesquisada se constituiu acerca dos colaboradores da área de programação e desenvolvimento da WJ Informática, sendo estes, um total de três. A análise das informações colhidas para que o presente estudo pudesse ser realizado permitiram descrever um panorama situacional da empresa, descrevendo como a mesma aprende através de suas rotinas e também alguns pontos que precisa melhorar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem Organizacional. Trabalho em Equipe. Desenvolvimento.

## ABSTRACT

The present study aimed to study the fields and features that make up and relate to the learning organization, to then conduct a situational analysis of the company under study and propose improvements to be implemented in WJ Informatics. The references have brought to light the major concepts, procedures and features that make learning organizations. The work done was configured as a qualitative, exploratory and descriptive, which we used the literature and documents as sources for data collection. The study sample consisted of about employees from the programming and development of WJ Informatics, these being, a total of three. The analysis of the information gathered for this study could be performed permitted to describe a situational overview of the company, describing how it learns through their routines and also some points that need improving.

**KEYWORDS:** Learning Organization. Teamwork. Development.

## INTRODUÇÃO

A era atual é marcada por constantes mudanças e evoluções. Essas novidades são impostas em nosso cotidiano de uma maneira acelerada, exigindo cada vez mais das empresas atenção e também adequação às inovações para que possam se diferenciar da concorrência ou até mesmo se manterem no mercado.

Conhecer os referenciais e os desafios das empresas é fundamental para o sucesso no mundo dos negócios. Essa era de constantes mudanças faz com que haja

uma flexibilidade para aceitá-las e nos adequarmos a elas torna-se uma ferramenta poderosa nas empresas.

Muitas organizações preocupam-se somente com as inovações tecnológicas, investindo seu capital em máquinas e em equipamentos de última geração. Porém, esquecem de investir no capital humano, ou seja, na qualificação de seus colaboradores.

Essa realidade vem sendo modificada aos poucos. Cada vez mais os gestores estão preocupados com os seus colaboradores, entendendo que as organizações necessitam e crescem através da valorização e qualificação de seus funcionários. Assim, a gestão de pessoas vem desempenhando papel ainda mais decisivo para o sucesso das empresas.

Dessa forma, o presente estudo buscou demonstrar a importância do *learning organization*, ou seja, através de um estudo de caso, descrever como uma empresa familiar e com laços tradicionais aprende durante a realização de suas atividades e prestação de seus serviços. Além disso, através de um estudo bibliográfico sobre assuntos referentes à aprendizagem organizacional, puderam-se propor ações de melhoria aos colaboradores da WJ Informática para que haja crescimento por parte das pessoas envolvidas e a nível de empresa como um todo.

O presente trabalho de conclusão de curso teve início com a apresentação do referencial teórico, onde fora exposto conceitos principais sobre os temas pertinentes ao assunto escolhido para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, apresentou-se a metodologia utilizada, onde ficou demonstrado o tipo de pesquisa realizada, bem como o plano de coleta de dados para que pudessem ser levantadas a quantidade suficiente de informações para suprir os objetivos propostos. Por fim, na parte da análise, apresentou-se uma breve caracterização e histórico da organização, além do tratamento dos dados para posteriores conclusões e recomendações.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico, de acordo com Vergara (2000), tem por finalidade apresentar os estudos sobre os temas, ou especificamente sobre a questão de estudo, já realizada por outros autores. A revisão da literatura existente implica na seleção, análise e interpretação de textos significativos ao tema de estudo.

Dessa maneira, o referencial teórico do presente estudo teve por objetivo elucidar os conceitos referentes ao tema proposto para o estudo, o qual foi a aplicação do *learning organization* em uma empresa familiar. Os temas que compõem este item foram os seguintes: conceitos de organização, de serviços e de *learning organization*.

Optou-se por seguir essa ordem para que, primeiramente, pudesse ser identificado de maneira clara o que é uma organização. Em seguida, conceitos sobre serviços foram descritos, pois a empresa escolhida para realização do presente estudo é classificada como prestadora de tal. Entrando no assunto proposto, buscaram-se conceitos e definições sobre aprendizagem organizacional.

As organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas de diversas maneiras. A conceituação mais comum, segundo Silva (2001), é que uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a organização é vista como um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos, esses que seriam mais difíceis de serem alcançados por cada um individualmente, por isso a ideia do coletivo no sentido de unir habilidades e competências individuais para agregar um valor maior e assim atingir mais eficazmente e eficientemente os objetivos propostos.

Ainda sobre conceitos de organização, Chiavenato (1994) afirma que a organização tem dois significados diferentes: no primeiro a organização é vista como “uma entidade na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos”. No segundo significado, a organização é vista como uma “função administrativa ou parte do processo administrativo, que significa o ato de organizar, estruturar e integrar os órgãos e recursos, estabelecendo relações e atribuições de cada um deles.

O segundo passo da demonstração do referencial teórico contou com conceitos referentes à prestação de serviços. Conforme Kotler (2006), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Já para Meirelles (2006), na maioria das abordagens teóricas sobre o setor, os serviços são classificados de acordo com suas características de oferta ou de demanda. Em relação à oferta, são apontadas três características principais que distinguem os serviços das demais atividades econômicas. São elas:

- a) O uso intensivo de recursos humanos, que representam o fator produtivo predominante na prestação de serviços;
- b) A grande heterogeneidade do setor, que abrange uma imensa gama de atividades, as quais diferem significativamente entre si em relação a características de produto e processo, organização de mercado, margem de lucro, porte etc.;
- c) As propriedades de simultaneidade e continuidade do processo de prestação do serviço, de modo que produção e consumo têm que ser coincidentes no tempo e no espaço.

Com a explanação de dois conceitos sobre a prestação de serviços, o mesmo foi finalizado na presente pesquisa. A próxima etapa contou com a exposição de assuntos relacionados ao trabalho proposto: aprendizagem organizacional.

Para Ferreira (2006), a definição de *learning organization* tornou-se mais difundido a partir de trabalhos publicados por Chris Argyris, na década de 1970. De certa forma, ele sintetiza o direcionamento da gestão considerado próprio para a sociedade do conhecimento, implicando não apenas a aquisição de capacidade de aprendizado, como também a maximização do seu aproveitamento e sua efetiva incorporação pelas empresas. As organizações que procuram seguir esse modelo aspiram uma realidade além de sua mera sobrevivência, não mais objetivando simplesmente maximizar seus lucros, e sim focalizando seus interesses no desenvolvimento de estruturas evolutivas.

Tornar-se uma *learning organization* equivale a ser mais competitivo, pois a mesma diz respeito a aprender, inovar e mudar. O mundo está se tornando um grande mercado, o que não só afeta as multinacionais, mas também as empresas locais, regionais e nacionais, quando estas fornecem para as primeiras, ou exportam ou ainda sofrem a concorrência das internacionais. Devido a isso, a aprendizagem e a mudança devem ser mais rápidas.

Conforme Barbieri (2012), a empresa é uma *learning organization* quando ensina os colaboradores de vários níveis a aprender, o que equivale a reciclá-los em

como pensar e agir melhor, fazendo com que aprendam não só individualmente, mas também em grupo. Para tanto ele transmite o conhecimento de que a aprendizagem não é possível se não é aplicada à ação. Se não se testa o conhecimento, tomando decisões e correndo riscos, gerando novas ideias e situações e melhorando processos e sistemas de trabalho.

Uma série de autores concordam que se vive em uma sociedade pós-industrial ou a sociedade do conhecimento, na qual a criação, a manipulação e a distribuição da informação constituem a principal fonte de riqueza e competitividade das empresas.

Valores como a estética, a subjetividade, a feminilidade, a virtualidade, a flexibilidade, a descentralização e a motivação ganharam terreno em relação à racionalidade, à padronização, à produção em série, à massificação, ao controle, ao gigantismo e à centralização, aspectos privilegiados ao longo de todo o período precedente da sociedade industrial.

De acordo com Loures e Schlemm (2006), a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento é acompanhada de mudanças, da rotina para a complexidade, de atividades sequenciais para atividades paralelas e interativas, dos princípios e modos de produção para os princípios e modos da era do conhecimento, acarretando mudanças na comunicação, autoridade, estrutura e controle das organizações.

Essa nova realidade do mundo do trabalho exige profissionais diferenciados, criativos, empreendedores, com conhecimentos flexíveis, capazes de se adaptarem às constantes mudanças e de incorporarem e produzirem inovações, que tragam diferenciais profissionais, surgindo assim a concepção de educação continuada e os conceitos de trabalhadores aprendizes e organizações que aprendem.

A sociedade do conhecimento se sustenta nas definições de educação continuada ou ao longo da vida, trabalhadores aprendizes e organizações que aprendem. O paradigma da educação se consolida por uma sociedade educativa, permeada por redes de conhecimento e informação onde qualquer evento e qualquer lugar podem ser oportunidade para aprender e desenvolver-se.

A organização que aprende pode ser considerada um tipo particular de instituição, que tem a aprendizagem como paradigma de gestão. Nessa perspectiva, mantém estratégias permanentes voltadas para o desenvolvimento das pessoas,

alinhadas à missão e aos objetivos da empresa, com vistas ao desenvolvimento de competências para operar o negócio. De uma maneira geral, o processo de aprendizagem abrange todos os níveis da empresa e a cadeia produtiva, envolvendo clientes, fornecedores e terceirizados.

Pesquisas demonstram que as informações geradas em nosso planeta dobram de tamanho a cada três ou quatro anos. Dessa forma, a criação e a disseminação do conhecimento farão as empresas sobreviverem, competindo por mais qualidade, velocidade e melhorando processos e sistemas de trabalho.

Através desses novos paradigmas, indivíduos de vários níveis são desafiados a desenvolverem novos conhecimentos, assumindo responsabilidade pelas suas novas ideias e habilidades. Além disso, o conhecimento já vem sendo necessário para atualizar e aprimorar produtos e serviços, mudar sistemas e estruturas e comunicar as soluções obtidas para os problemas que tenham surgido.

Atualmente surgem novas competências exigidas pelos cargos e pelo negócio, bem como novas expectativas e demandas dos colaboradores. Os empregados estão deixando de lado operações que demandavam habilidades repetitivas e participando de processos de trabalho onde aprendem a conhecer e lidar com exceções e surpresas. Ou então aprendem diversas tarefas, que exigem habilidades diferenciadas. Na fábrica ou no escritório, os colaboradores devem compreender que seu trabalho é parte de um todo muito maior.

Os trabalhadores, para se adequarem às mudanças em curso, precisam:

- a) ter a habilidade de identificar problemas para auxiliarem os clientes a entenderem e satisfazerem melhor suas necessidades de produtos e serviços;
- b) possuir a habilidade de solucionar problemas, relacionando coisas e fatos em forma diferenciada e criativa;
- c) desenvolver a habilidade de associar competências de identificação de problemas com a solução de problemas.

Cada vez mais as empresas estão se dando conta que o recurso principal do negócio não é o capital, ou pessoal de pouca qualificação ou instalações e ativos, mas sim conhecimento, informações e ideias.

Através da explanação de diversos conceitos e informações de o que é uma *learning organization* e as suas características, a parte da metodologia teve fim. A

próxima etapa do presente estudo procurou demonstrar a metodologia empregada para a realização do mesmo.

## **METODOLOGIA**

Após o término do referencial teórico, a última etapa antes da análise situacional da WJ Informática disse respeito à metodologia utilizada no presente estudo. Conforme Grassi e Batezini (2002, p.02) “é uma questão de competência da metodologia da pesquisa a demarcação de um método, o questionamento crítico da construção do objetivo científico”. Para Minayo (1994), por metodologia entende-se como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

Dessa forma, a metodologia foi dividida em quatro partes, sendo cada uma analisada na seguinte ordem: classificação do estudo, sujeitos da pesquisa e universo amostral, plano de coleta de dados e plano de análise e interpretação dos dados.

O objetivo de uma pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Para que isso acontecesse no presente estudo, foram necessárias duas etapas: a primeira de caráter exploratório ou qualitativo e a segunda, de caráter descritivo onde se utilizaram métodos de análise de dados.

Os universos pesquisados, segundo Gil (1999), são classificados em dois grupos: finitos e infinitos. O primeiro grupo são aqueles cujo número de elementos não excede a cem mil. O segundo, denominados infinitos, são aqueles que apresentam elementos em número superior a esse. Portanto, neste caso, o universo foi finito.

No presente estudo, os sujeitos da pesquisa foram o proprietário da organização, Sr. Luis Omar Kettner e os demais colaboradores da área de desenvolvimento dos *softwares*.

No que diz respeito aos dados necessários para a resposta do problema, a coleta de dados se tornou de suma importância no momento em que foi necessário buscar o conhecimento das práticas atuais de gestão de pessoas da WJ Informática.

Dessa forma, a pesquisa documental ocorreu por meio de consultas a arquivos, registros e fontes secundárias, as quais possibilitaram a análise e conhecimentos mais detalhados sobre os assuntos referentes ao trabalho proposto. Na pesquisa bibliográfica, os dados foram levantados através de pesquisas em livros, periódicos e fontes



eletrônicas com assuntos relacionados à administração e direcionados para a gestão de pessoas e modelos de gestão.

Além disso, os colaboradores da área de produção (desenvolvimento) foram monitorados e analisados para que, em um próximo momento, sugestões de melhorias pudessem ser designadas e tivessem a maior probabilidade de êxito quando fossem implantadas.

Para que a metodologia pudesse ser finalizada, fora exposto o plano de coleta e análise dos dados. Após a coleta de dados para o desenvolvimento do trabalho, os mesmos foram analisados e interpretados com o objetivo de conhecer as características de gestão da empresa em estudo. Para que o objetivo geral fosse suprido, buscou-se em livros e demais fontes necessárias o máximo de conceitos e explicações sobre os temas que estivessem envolvidos com o estudo.

## **A APLICAÇÃO DA *LEARNING ORGANIZATION* EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA WJ INFORMÁTICA**

O primeiro passo para que o trabalho proposto tivesse início tratou de caracterizar a organização em estudo através da demonstração dos referenciais estratégicos da mesma. É de suma importância para qualquer empreendimento demonstrar a sua visão, missão e valores. Os referenciais estratégicos da WJ Informática ficaram demonstrados da seguinte forma:

*Negócio:* desenvolvimento de sistemas de informação.

*Missão:* atuar na assessoria, consultoria e desenvolvimento de *softwares* que forneçam subsídios à gestão empresarial e facilitem a tomada de decisões por parte dos gestores, buscando a excelência nos resultados e negócios.

*Visão:* ser referência no mercado de desenvolvimento de *softwares* da região, desenvolvendo novos sistemas de acordo com as reais necessidades de seus clientes, aumentando o público alvo, satisfazendo os seus clientes e expandindo o seu mercado de atuação.

*Valores:*

- Ética;
- Lealdade;

- Transparência;
- Comprometimento;
- Seriedade;
- Satisfação do cliente.

Após a exposição dos referenciais estratégicos, buscou-se expor um breve histórico do surgimento e da trajetória da empresa em estudo. A WJ Informática iniciou suas atividades no dia 30 de abril de 1987, quando seu fundador e único proprietário decidiu por ter seu próprio empreendimento. A empresa desde sua fundação possui a mesma sede, localizada na Rua do Comércio, número 2581, na cidade de Ijuí – RS.

O objetivo principal da empresa era a análise e desenvolvimento de sistemas, atividades mantidas e exercidas até os dias atuais. Ao longo dos aproximadamente vinte e sete anos de existência, houve muita evolução em termos tecnológicos e crescimento da empresa. Aos poucos, a organização que era mantida somente pelo proprietário, foi formando uma equipe que hoje conta com cinco pessoas.

Atualmente a WJ Informática possui uma carteira de duzentos e cinco clientes ativos e usuários do sistema gerencial. Esses clientes não possuem um único perfil, pois a empresa atende necessidades de empresas dos três setores: comércio, indústria e prestadores de serviços, de acordo com o seguinte gráfico:

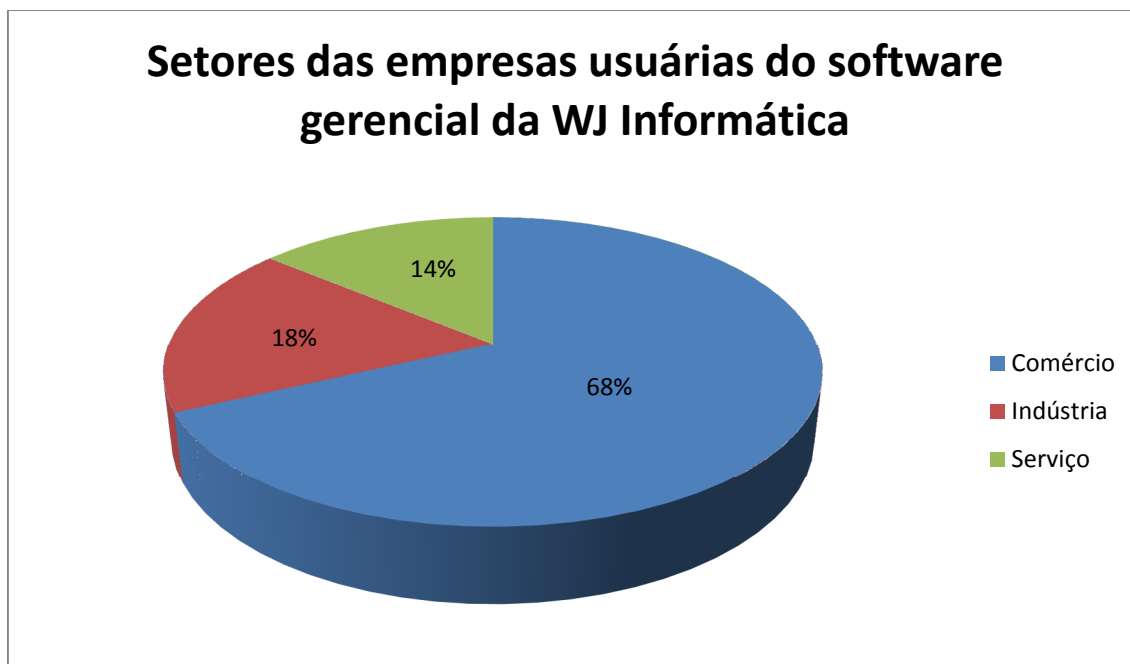


Gráfico 01: Setores das empresas usuárias do software gerencial da WJ Informática  
Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2014.

Conforme exposto no gráfico 01, pôde-se concluir que o “carro-chefe” da organização em estudo são as empresas do comércio, fazendo com que este setor seja responsável por mais de dois terços (ou 141 empresas) dos usuários do sistema gerencial. Em seguida, encontram-se as empresas do setor da indústria, representando 18% (ou 36 empresas) dos usuários do software desenvolvido pela WJ Informática. Por fim, não muito distante do segundo colocado, as prestadoras de serviços são responsáveis por 14% (ou 28 empresas) usuárias do sistema.

Entre os ramos de mercado que utilizam os *softwares* da empresa, podemos destacar:

Comércio: artigos esportivos, supermercados, confecções, lojas de vestuário (masculino, feminino, infantil), materiais de construção, tapeçarias, comércio de calçados, entre outros.

Indústria: madeiras, alimentícias, ervateira, vidraçarias, esquadrias diversas (alumínio, madeira, vidros), entre outros.

Serviços: bares, restaurantes, oficinas mecânicas, auto elétricas, boates, entre outras.

No que diz respeito à localização dos clientes, cerca de 90% encontram-se na cidade de Ijuí ou na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Os demais estão localizados nas outras regiões do RS, com destaque à região metropolitana e também no litoral norte gaúcho. Além disso, existem usuários dos sistemas da WJ Informática em empresas de Santa Catarina e Ceará.

Após uma breve exposição dos referenciais estratégicos da empresa e histórico da mesma, o próximo passo disse respeito à análise situacional da empresa. A WJ Informática localiza-se na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, região essa marcada pela agricultura e também por ser muito tradicional, cultivando as raízes culturais.

Esse tradicionalismo acaba por influenciar em diversos outros assuntos, inclusive nas organizações. O caso da gestão de pessoas nas empresas não é diferente. Mudar a maneira de gerir uma equipe, dando ênfase no crescimento dos colaboradores e não somente nos resultados é um desafio enorme para alguns empreendedores que visam somente o lucro de suas organizações.

A WJ Informática durante seus mais de vinte e sete anos de existência buscou sempre profissionais qualificados no mercado e que estivessem dispostos a crescer juntamente com a empresa. Esse pensamento é mantido até os dias atuais. Apesar de um grupo enxuto de colaboradores, todos são capacitados.

Para um melhor entendimento, fora criado um organograma atualizado do quadro de funcionários da empresa em estudo. O mesmo ficou disposto na seguinte página:



Imagem 01: Organograma da WJ Informática.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2014.

Ao descrever a formação dos colaboradores, é perceptível que todos possuem ensino superior completo. O proprietário da empresa é bacharel em Ciências Contábeis, atuando como gerente administrativo da WJ Informática. Os programadores possuem ensino superior completo em sistemas de informação e o auxiliar administrativo é bacharel em administração, atuando também na área de vendas e pós-vendas, dentre outras funções administrativas exercidas.

Por se tratar de uma organização familiar, com poucos colaboradores, a aplicação do *learning organization* pode ocorrer de uma maneira mais ágil e trazer retornos positivos a curto prazo. Um exemplo claro na empresa em estudo são os setores de programação e o administrativo.

O setor de programação é responsável, além do desenvolvimento dos sistemas, pela manutenção, suporte técnico e alterações necessárias desejadas pelo cliente (essa última um diferencial da empresa em relação aos concorrentes, pois a WJ Informática desenvolve ferramentas específicas de acordo com as necessidades de seus clientes). Os

três colaboradores deste setor trabalham juntos, em uma sala exclusiva para a programação.

O fluxograma das atividades realizadas pelo setor de programação é a seguinte:

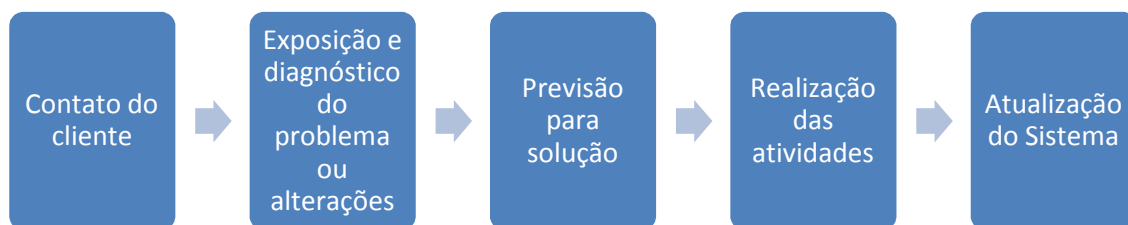


Imagem 02: Fluxograma de Atividades

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2014.

De acordo com a Imagem 02, quando surge uma atividade a ser realizada (seja um simples suporte técnico ou uma alteração no sistema), existe a comunicação entre os colaboradores da produção para que a melhor solução seja alcançada e de uma maneira ágil, pois o cliente não pode esperar muito tempo. Dessa forma, o segundo passo implica em dar ao cliente uma previsão de tempo para que o problema seja solucionado ou a nova ferramenta seja desenvolvida. Após isso, inicia-se a realização das tarefas necessárias para que, por fim, o sistema seja atualizado com as devidas alterações.

Conforme exposto, pôde-se perceber que a aprendizagem organizacional se faz presente durante o cotidiano através da realização das atividades da área de programação da WJ Informática. Os colaboradores da empresa acabam aprendendo entre si, trocando ideias e discutindo qual a melhor solução quando há problemas no sistema. Por outro lado, quando o cliente necessita de uma nova ferramenta, os programadores aprendem com o próprio cliente, que vai ter que explicar o que necessita e também com os demais programadores, debatendo qual a forma mais ágil para sanar as necessidades que foram propostas e devem ser adequadas.

Os serviços prestados pela empresa em estudo necessitam de desenvolvedores capacitados. Uma empresa que atende aproximadamente duzentos clientes com um quadro de funcionários reduzidos, não acaba sendo totalmente ágil, ou seja, nem sempre

soluciona os problemas no momento em que os seus usuários informam as necessidades de reparo ou ajustes. Em alguns casos, o sistema fica inoperante por alguns minutos.

Esse é um grande problema enfrentado pela WJ Informática que acaba acarretando problemas para os clientes também: a busca por mão de obra qualificada no mercado de atuação da empresa. Como uma empresa que aprende, procura-se por profissionais diferenciados, que sejam criativos e que atuem de forma empreendedora. As instituições de ensino da Região Noroeste Colonial são carentes na formação dos futuros profissionais e as raras exceções que se diferenciam acabam arrumando bons empregos em outras cidades (a chamada fuga de talentos).

Buscam-se novos profissionais para atuarem na empresa através de contatos estratégicos com coordenadores de curso em instituições (faculdade e cursos técnicos), empresas que disponibilizam estagiários e até mesmo divulgações em jornais de grande circulação regional. Porém, o retorno é baixo, para não dizer nulo. Recentemente houve a admissão de um novo colaborador através da rede de relacionamentos de outro funcionário da WJ Informática.

Para uma exposição mais clara do principal problema enfrentado pela equipe de programação da WJ Informática (suporte técnico), buscou-se a aplicação de uma importante ferramenta administrativa: o Diagrama de Ishikawa. O Diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe (como também são conhecidos) teve origem através de seu criador, Kaoru Ishikawa, que desenvolveu o mesmo através de uma ideia básica: fazer as pessoas pensarem sobre causas e razões possíveis que fazem com que um problema ocorra, conforme a imagem abaixo:

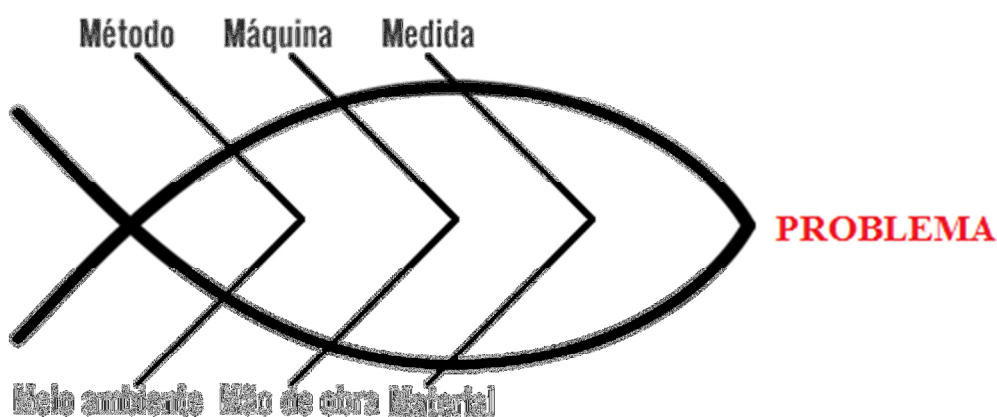


Imagem 03: Diagrama de Ishikawa

Fonte: Site Qualidade Brasil – [www.qualidadebrasil.com.br](http://www.qualidadebrasil.com.br).

Através da aplicação do Diagrama de Ishikawa no caso relatado, chegamos a seguinte situação na WJ Informática:

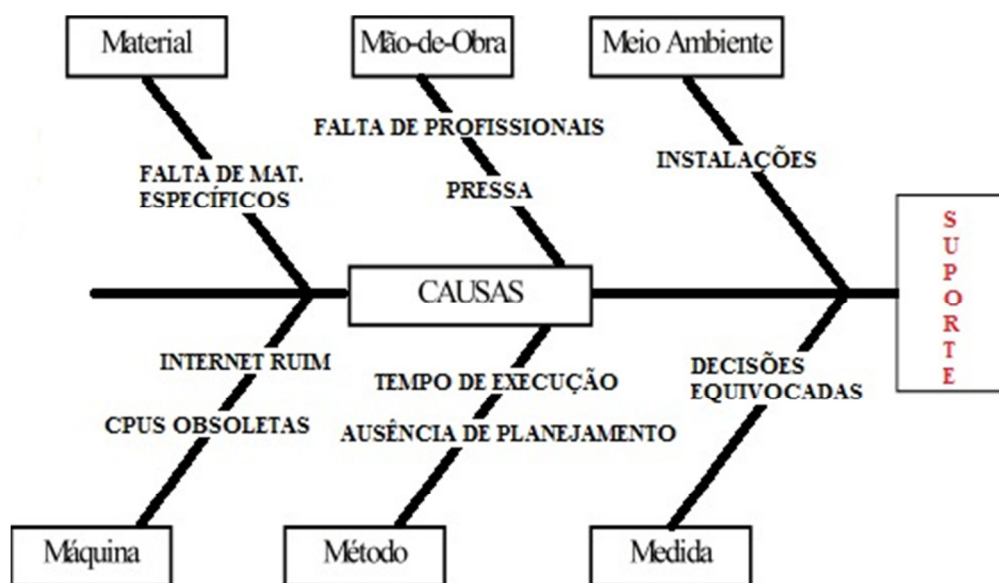


Imagem 04: Diagrama de Ishikawa do setor de programação da WJ Informática  
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2014.

Conforme exposto, existem diversas causas que acabam gerando o problema no suporte técnico aos usuários do *software* gerencial da WJ Informática. Para um melhor entendimento, buscou-se explicar cada tipo de causa relatada:

**Material:** em alguns casos, determinados clientes necessitam de ferramentas específicas para equipamentos específicos, como por exemplo, impressão de determinado tipo de etiqueta. Para que a demanda seja suprida, é preciso que o cliente traga até a empresa o seu próprio equipamento para que as ferramentas desejadas sejam desenvolvidas, o que acaba aumentando o tempo necessário para realização das tarefas;

**Máquinas:** como o suporte técnico na maioria dos clientes é realizado através do uso da internet, quando a mesma é precária, acaba por atrasar a visualização do problema, bem como a atualização do sistema quando as necessidades são supridas. Quando os computadores são ultrapassados, a utilização do sistema gera uma demora maior;

**Mão-de-obra:** conforme relatado anteriormente, há uma grande dificuldade em achar, no mercado regional, profissionais qualificados para a realização das tarefas propostas pela WJ Informática. Além disso, como os clientes possuem urgência na

realização de seus suportes, a correção dos erros muitas vezes não é testada antes da atualização, não solucionando assim as demandas iniciais;

**Método:** o maior problema nos métodos diz respeito à falta de planejamento das ações. Mesmo havendo um sistema que controla as ordens de serviço, muitas vezes dá-se prioridade para outras demandas, aumentando o tempo previsto inicial de alguns clientes;

**Meio Ambiente:** apesar de existir uma sala exclusiva para os programadores, a mesma torna-se insuficiente, em termos de espaço, quando é necessária a vinda de clientes até a empresa;

**Medida:** quando não há uma exposição clara por parte dos clientes de quais são as reais necessidades de ajustes ou alterações necessárias ou a tomada de decisões por parte dos programadores não é a mais acertada, geram-se decisões equivocadas e que aumentam o tempo de espera por parte dos usuários do sistema.

Para solucionar o problema exposto através do Diagrama de Ishikawa, utilizou-se outra importante ferramenta que auxilia na gestão da organização: a 5W2H. O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. A imagem abaixo serviu para exemplificar como funciona esta ferramenta:

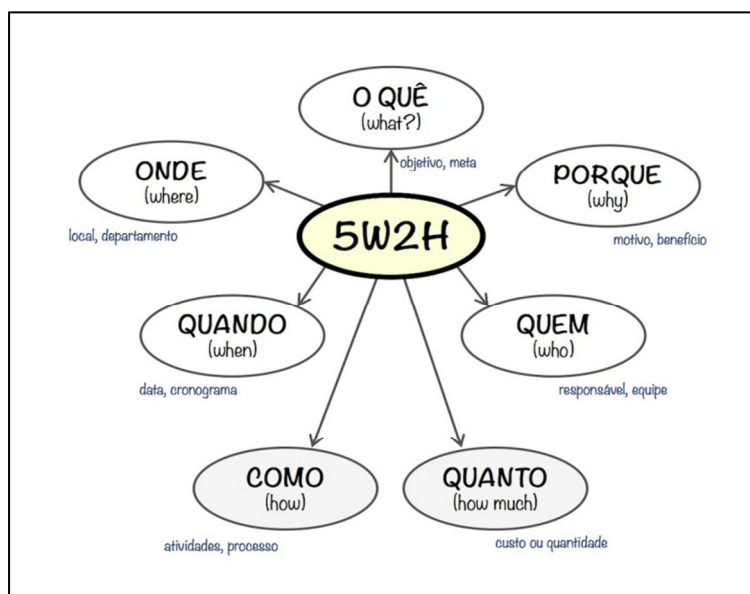


Imagem 05: Modelo de 5W2H.

Fonte: Site Qualidade Brasil – [www.qualidadebrasil.com.br](http://www.qualidadebrasil.com.br)



Ao por em prática o 5W2H na WJ Informática, pôde-se chegar ao seguinte panorama:

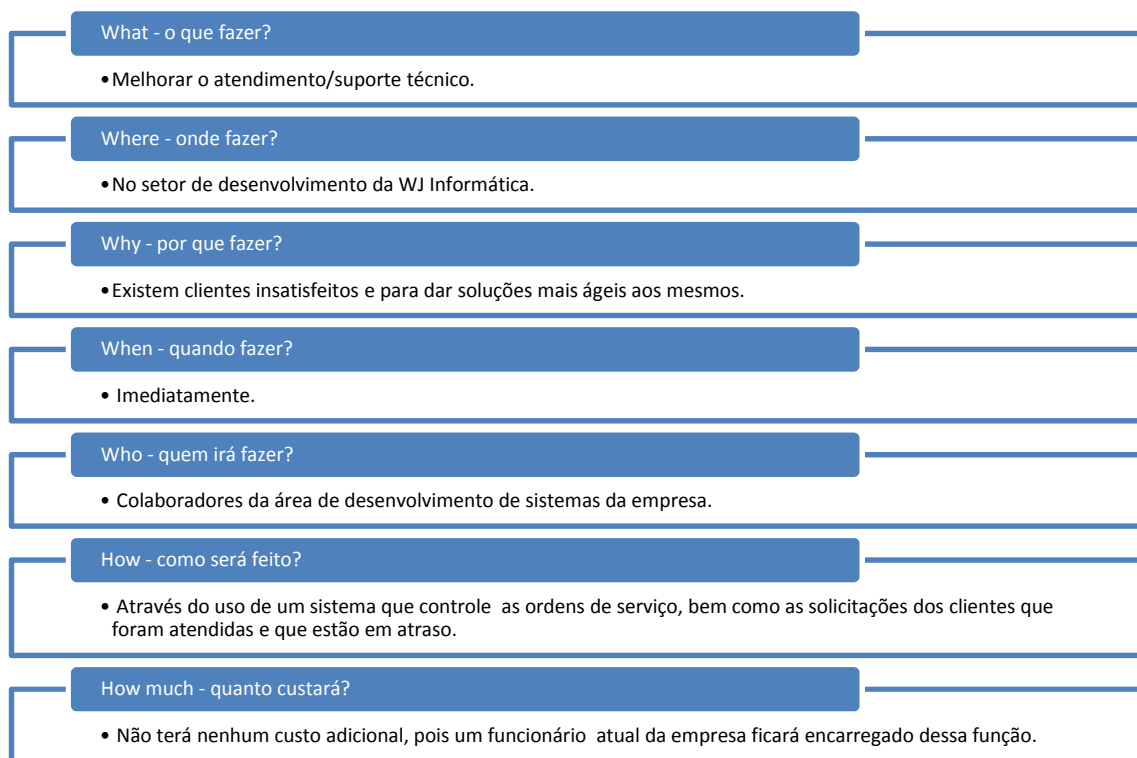


Imagem 06: Plano de Ação 5W2H do setor de suporte técnico da WJ Informática  
Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2014.

De acordo com a imagem acima, percebe-se que a criação de um plano de ação através da ferramenta 5W2H é o primeiro e importante passo para que um problema seja sanado definitivamente ou minimizado. Através dele, além de o problema ficar exposto, também se demonstra as pessoas envolvidas no processo, bem como o período em que as ações terão início e o custo que estas atividades representarão para a empresa.

No caso da WJ Informática, após a identificação do problema, optou-se por implantar imediatamente as devidas mudanças, visto que clientes insatisfeitos tendem a procurar soluções nos concorrentes. Além disso, a solução para esse problema pode estar dentro da própria organização, incumbindo um dos colaboradores atuais para desenvolver o papel de monitorar as ordens de serviço, suporte técnico e atendimento, não acarretando assim custos adicionais para empresa caso fosse necessário contratar outro profissional para desempenhar tais atividades.

Com a criação de um plano de ação para o setor de programação da empresa em estudo, a parte da aplicação da aprendizagem organizacional que envolvia este setor

fora finalizada. O passo final da análise dizia respeito à aplicação da *learning organization* no setor administrativo da WJ Informática.

A aplicação da aprendizagem organizacional na área administrativa ocorre de diversas formas, envolvendo o proprietário e gestor da WJ Informática em conjunto com o outro colaborador da área administrativa. É este o setor que dará o norte para os outros setores da empresa, pois ele é responsável por definir as estratégias da organização, coloca-las em prática e também por monitorar o setor operacional e os resultados obtidos.

Além disso, acredita-se que desempenhando em conjunto algumas funções administrativas, há a presença da *learning organization*. Entre elas, pode-se citar:

- Desenvolvimento de metas: discutir e definir quais os resultados a empresa pretende alcançar em determinado período;
- Análise dos resultados: analisar quais ações estão tendo os resultados desejados e quais precisam ser revistas ou melhoradas;
- Prospecção de novos clientes: definir quais novos ramos e regiões de clientes podem ser encontrados e de quais formas pode-se chegar até eles;
- Negociações: cada negociação envolve um tipo diferente de abordagem, pois não há preço tabelado dos sistemas e as peculiaridades e características de clientes e empresas acabam por influenciar em valores a serem acordados;
- Pós-venda: o contato direto do cliente através de visitas e o *feedback* da situação do uso do sistema faz com que a aprendizagem aumente, uma vez que ouve-se opiniões, críticas e sugestões para melhorias dos *softwares*.

Com a exposição da aplicação da aprendizagem organizacional no setor administrativo da WJ Informática, a parte destinada à análise do presente estudo teve fim. A última etapa do trabalho proposto disse respeito às conclusões e recomendações.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Após a realização do presente estudo, puderam ser percebidas diversas conclusões a respeito da aprendizagem organizacional. Através da pesquisa bibliográfica, pôde-se perceber a importância do tema na gestão das organizações atuais. Além disso, a possibilidade de unir as teorias e aplicá-las em uma empresa onde

o autor do estudo está inserido fez com que houvesse crescimento mútuo entre acadêmico e organização.

Propor modificações em uma empresa familiar e com laços tradicionais pode ser um desafio enorme, que necessita muita paciência e estudo. Inserir ações de aprendizagem organizacional para as organizações se tornou de fundamental importância, visto que atualmente as empresas não querem somente o seu crescimento e sim o crescimento de seus colaboradores também.

Uma pesquisa acerca de um caso empresarial desafia o acadêmico de uma maneira ainda maior, pois se faz presente a necessidade e a oportunidade de por em prática todos os ensinamentos adquiridos e pesquisados. Dessa forma, a realização do presente estudo de conclusão de curso pode ser considerado como uma aprendizagem mútua, pois além do crescimento do aluno ao realizar sua pesquisa, foram propostas melhorias e sugestões para a organização onde o mesmo está inserido profissionalmente.

A oportunidade de por em prática as ferramentas de gestão que compuseram este trabalho, como o Diagrama de Ishikawa e o método 5W2H, fez com que o conhecimento se tornasse ainda maior. Foi através deles que alguns problemas, conclusões e recomendações puderam ser tomadas ou percebidas.

A WJ Informática, como visto durante a realização do presente estudo, já apresenta atividades de aprendizagem organizacional, mesmo não existindo um planejamento estratégico formal. Porém, muito ainda pode ser feito para que as ações da *learning organization* tragam retornos mais positivos para a organização.

Como existem clientes insatisfeitos, se faz necessário um cuidado redobrado acerca destes. Cabe ao profissional responsável da área de programação monitorar as ordens de serviço, alimentando o sistema com o máximo de informações para que se possa saber ao certo quem foi, quem está sendo e quem será atendido. Além disso, entende-se que cabe ao setor administrativo as devidas cobranças, quando necessárias.

Outrossim, acredita-se que mesmo os profissionais sendo capacitados, todos com curso superior em suas respectivas áreas, seria de suma importância investir em treinamentos e capacitações periódicas (semestrais) para os mesmos. Por trabalharem com tecnologia e esta impor diversas inovações durante o cotidiano, os profissionais da programação devem estar atentos para transformar essas novidades em melhorias para

os seus clientes. Além disso, poderiam participar de cursos de atendimento ao cliente, para melhor atendê-los. Essas capacitações poderiam ocorrer de duas maneiras: externas e internas.

Em um primeiro momento, o colaborador seria inscrito para participar da devida capacitação fora da empresa, com profissionais especialistas no tema proposto. Após o término desta capacitação externa, o colaborador que participou da mesma passaria todo o conhecimento adquirido para os demais, aumentando assim a sua aprendizagem e contribuindo também para a aprendizagem organizacional, pois os demais também teriam o conhecimento sobre o assunto que foi tratado.

Quanto ao setor administrativo, seria interessante criar estímulos para reter os colaboradores da WJ Informática, visto que o cenário regional encontra-se carente de bons profissionais na área de desenvolvimento de sistemas. Um plano de bonificações motivaria e incentivaria os profissionais a desempenharem as suas funções de modo a atingirem os seus objetivos e os da empresa, além de se sentirem valorizados.

Por fim, pode-se perceber que a empresa caminha para o rumo certo. Mesmo com um quadro funcional enxuto, a carteira de clientes tem aumentado e muito se deve pela indicação dos atuais usuários dos *softwares*. Cabe aos profissionais da gestão apontar os erros da empresa, buscar soluções, monitorar, capacitar, incentivar e acreditar em seus colaboradores a atingirem os seus objetivos profissionais e pessoais, bem como os da empresa em que atuam.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo. *Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4. Ed. São Paulo: Markron Book, 1994.

Ferramentas de Gestão. Disponível em: [www.qualidadebrasil.com](http://www.qualidadebrasil.com). Acessado em 07 de julho de 2014.

FERREIRA, Victor. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRISON, Antônio José. **Apresentação de trabalhos acadêmicos:** normas técnicas para o curso de Administração da Unijuí. 2.ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MEIRELLES, D. S. (2006). **O conceito de serviço.** Revista de Economia Política. vol 26, no. 1 (101), janeiro – março. São Paulo.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa: teoria, métodos e criatividade.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHLEM, Marcos; LOURES, Rodrigo. **Inovação em Ambientes Organizacionais: Teorias, Reflexões e Práticas.** Curitiba: InterSaber, 2012.

SILVA, Reinado Oliveira da. **Teorias da Administração.** 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios em Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.