

Das competências em gestão da qualidade à aprendizagem organizacional em contexto de ensino superior politécnico

Henrique Lopes Pereira & Luís Carvalho

Resumo

Este artigo é sustentado numa investigação que teve como objetivo construir um modelo explicativo da relação das competências de gestão da qualidade. Estudaram-se as competências transversais, as coletivas, as essenciais e os conhecimentos fundamentais. Identificaram-se as dimensões subjacentes e sua diferenciação entre as características sociodemográficas, compreendendo o seu contributo para a aprendizagem organizacional. O estudo foi desenvolvido com sujeitos docentes e não docentes de instituições de Ensino Superior Politécnico, tendo por base uma metodologia de análise empírica das perceções dos sujeitos, seguida do estudo da validade dos instrumentos de medida e das relações entre os diferentes conceitos em análise. Através dos resultados, demonstra-se que o contexto organizacional é um campo de excelência de aprendizagem individual e coletiva e que as dimensões das competências se relacionam entre si, dando sentido ao conceito de aprendizagem organizacional. Com base nas relações estabelecidas entre os conceitos identificaram-se quatro novos conceitos: Gestão da Qualidade e Aprendizagem Organizacional; Gestão da Qualidade e Aprendizagem pela Gestão; Gestão da Qualidade e Aprendizagem Coletiva; Gestão da Qualidade e Aprendizagem Individual e o modo como se articulam os diferentes níveis de aprendizagem com o tipo de competências estudadas em contexto de gestão da qualidade.

Palavras-chave:

competências; gestão da qualidade; aprendizagem organizacional.

From quality management competencies to organizational learning in the context of higher education

Abstract: This study aimed to produce an explicative model of the relationship between the competences of quality management. Transversal, collective and essential competencies were studied, as well as the fundamental knowledge. Additionally, the underlying dimensions were identified and also their differentiation from the socio-demographic characteristics, while understanding their contribution for the organizational learning. The investigation was developed using an empirical methodology of the perception of teachers and staff of Polytechnic Institutions, followed by the validation of the measuring instruments and the relation among the different studied concepts. Through the results, it was possible demonstrate that the organizational context is of the outmost importance for individual and collective learning. It was also concluded that the various dimensions of the competences of quality management are correlated. Based on the relations established among the studied concepts, identified other four new concepts: Quality Management and Organizational Learning; Quality Management and Learning through Management; Quality Management and Collective Learning and finally Quality Management and Individual Learning. It was also verified how the different learning levels are articulated with the studied competencies in the context of quality management.

Keywords: competencies; quality management; organizational learning.

Dès des compétences en gestion de la qualité à l'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'enseignement supérieur

Résumé: Cet article est soutenu par une recherche qui a eu comme objectif construire un modèle explicatif de la relation des compétences de gestion de qualité. On a étudié les compétences transversales, les collectives, les essentielles et les connaissances fondamentales. On a identifié les dimensions sous-jacentes et leur différenciation entre les caractéristiques sociodémographiques, y compris leur contribution à l'apprentissage organisationnel. L'étude a été développée avec des sujets enseignants et non-enseignants d'institutions d'Enseignement Supérieur Polytechnique, ayant comme base une méthodologie d'analyse empirique des perceptions des sujets, suivie de l'étude de la validité des instruments de mesure et des relations entre les différents concepts en analyse. A travers les résultats, il est démontré que le contexte organisationnel est un domaine d'excellence d'apprentissage individuel et collectif et que les dimensions des compétences ont une corrélation, donnant un sens au concept d'apprentissage organisationnel. Basé sur les relations établies entre les concepts, on a identifié quatre nouveaux concepts: Gestion de la Qualité et Apprentissage Organisationnel; Gestion de la Qualité et Apprentissage par la Gestion; Gestion de la Qualité et Apprentissage Collectif; Gestion de la Qualité et Apprentissage Individuel et comment s'articulent les différents niveaux d'apprentissage avec le type de compétences étudiées dans le contexte de gestion de qualité.

Mots-clés: compétences; gestion de la qualité; apprentissage organisationnel.

Habilidades en la gestión de la calidad para el aprendizaje organizacional en el contexto de la educación superior

Resumen: Este artículo se basa en una investigación que tuvo como objetivo la construcción de un modelo explicativo de las relaciones de las competencias de gestión de calidad. Se estudiaron las competencias esenciales, colectivas y conocimientos fundamentales. Se identificaron las dimensiones subyacentes y su diferenciación entre las características sociodemográficas, incluida su contribución al aprendizaje organizacional. El estudio se realizó con los maestros y el personal de las instituciones politécnicas, sobre la base de una metodología del análisis empírico de las percepciones de los sujetos, a continuación, el estudio de la validez de los instrumentos de medición y las relaciones entre los diferentes conceptos. De los resultados, se demuestra que el contexto organizacional es un campo de la excelencia del aprendizaje individual y colectivo, y que las dimensiones de la competencia se relacionan entre sí, dando sentido al concepto de aprendizaje organizacional. En base a las relaciones establecidas entre los conceptos, se identificaron cuatro nuevos conceptos: Gestión de la Calidad y Aprendizaje Organizacional; Gestión de la Calidad y la Gestión del Aprendizaje; Gestión de la Calidad y el Aprendizaje Colectiva; Gestión de la Calidad y el Aprendizaje Individual y cómo articular los diferentes niveles de aprendizaje con el tipo de competencias estudiadas en el contexto de la gestión de la calidad.

Palabras clave: competencias; gestión de calidad; aprendizaje organizacional.

Introdução

Assiste-se, nos últimos anos, por força das transformações ocorridas no sistema de ensino superior, a uma verdadeira 'revolução' nas atividades dos docentes, não docentes e gestores, exigindo-se deles novos conhecimentos e habilidades e, essencialmente, uma nova atitude para aprender em contexto de trabalho. As tendências revelam que as Instituições de Ensino Superior (IES) terão, cada vez mais, de encontrar novas formas de organização do trabalho e de desempenho profissional para responder aos desafios da competitividade. A expansão acelerada do ensino superior gerou maior concorrência, sendo por isso necessário encontrar novas formas de gerir e de ensinar e também de aprender. Em virtude destas particularidades, é necessário que as pessoas estejam comprometidas e motivadas, mas também capacitadas a prestar um atendimento de qualidade e, sobretudo, conscientes das mudanças e tendências da evolução do ensino e das IES, que tocará, necessariamente, a vida profissional de todos. Além disso, parece fundamental que as pessoas reconheçam a importância da aprendizagem para a melhoria contínua do seu desempenho.

A orientação estratégica, baseada na valorização das pessoas, contribui para conferir vantagem competitiva sustentável pela organização para promover o desenvolvimento de habilidades, produzirem um complexo de relações sociais e gerar conhecimento. Assim, a gestão de competências constitui-se como um mecanismo para promover a gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, gerar um diferencial competitivo para a organização. O enfoque, no modelo de gestão de competências, surge como resposta à necessidade de melhorar permanentemente a qualidade e pertinência da formação das pessoas no sentido de fortalecer a relação entre formação e trabalho. Nesta perspetiva, é necessário fomentar a formação ao longo da vida, de forma flexível de acordo com as necessidades dos indivíduos. A formação dos indivíduos aparece como pressuposto para dar suporte ao exercício da atividade que desempenham (Ceitil, 2007). Mas, é sob uma perspetiva organizacional que discutimos a aquisição e o desenvolvimento de competências e como estas contribuem para a aprendizagem organizacional, numa lógica do individual para o coletivo, colocando a ênfase na organização.

O que está em causa é justamente o pressuposto de que a Gestão da Qualidade (GQ) é estruturante para a organização, através da aprendizagem das pessoas, que o próprio processo promove, levando, por sua vez, a um desempenho profissional orientado para a melhoria contínua e para os resultados. Assim, o estudo que realizamos ressaltou asserções, relativas às competências em gestão da qualidade e sua relação com a aprendizagem das pessoas e da

organização com vantagens competitivas de diversos autores (Prahalad, 1997; Fleury & Fleury, 2001; Ceitil, 2007; Cavaco, 2007; Saraiva 2007; António & Teixeira, 2009; Pires, 2012).

Neste artigo, apresentam-se os resultados de uma investigação que procurou desenvolver uma reflexão profunda sobre o desenvolvimento de competências em gestão da qualidade que, por sua vez, levam à aprendizagem organizacional. As IES, contexto onde se desenvolveu este estudo, estão naturalmente submetidas às mesmas exigências que qualquer outra organização. E, por isso, necessitam de ser capazes de evoluir pela competência e pela qualidade. Esta evolução, sustentada numa aprendizagem organizacional, preconiza uma gestão profissional, a todos os níveis da organização, como *conditio sine qua non* da competitividade sustentável, no meio em que está inserida. Neste sentido, é necessário que departamentos, serviços ou setores, estejam integrados de forma a conciliar objetivos, ações e resultados através do esforço e cooperação entre as pessoas. A gestão de topo é fundamental para se alcançarem os objetivos da organização pelo envolvimento de todos os colaboradores. Os órgãos de gestão necessitam de pessoas com competências adequadas a esta dinâmica. Este contexto, onde os gestores desempenham um papel de múltiplas funções e responsabilidades, requer indivíduos que transformem quotidianamente conhecimento em competências.

O conceito de Qualidade, que tem vindo a ser partilhado pela comunidade científica, já não é recente. Os processos de controlo estatístico criados por Shewhart, da *Bell Laboratories* nos anos 30, a criação do Grupo de Pesquisa e Formação em Controlo de Qualidade, pelo sindicato dos engenheiros Japoneses em 1946, o impulso dado nos anos 50 e 60 pelos autores, Deming e Juran e mais tarde por Crosby, entre outros, através das suas investigações e do trabalho desenvolvido nesta área, são apenas alguns dos marcos históricos do desenvolvimento deste conceito (Lopes & Capricho, 2007). Durante a década de 70 e 80, a qualidade emergiu como uma variável competitiva de primeira importância e só nos anos 90 é que se verificou uma certa vontade por parte das instituições de saúde, públicas e privadas, em introduzir nas suas práticas o modelo da qualidade, para mais tarde as instituições de ES seguirem o mesmo caminho. A década de 2000 está marcada pelo crescente interesse em implementar nas IES o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Em Portugal, é cada vez maior o número de trabalhos publicados, nesta área, mas existem poucos estudos que nos ajudem a compreender os contributos das competências de gestão da qualidade para a aprendizagem organizacional em contexto do Ensino Superior (ES). A maior parte da literatura sobre a Gestão da Qualidade (GQ) refere-se a esta variável como uma opção estratégica que influenciará positivamente a competitividade das organizações. Esta vantagem competitiva consegue-se, em grande parte,

pela melhoria da eficiência das pessoas no desempenho das suas funções, a nível individual e coletivo, pela implementação das oportunidades de melhoria contínua e pela fidelização dos clientes, através de um serviço de qualidade que promova a sua satisfação (Roldão & Ribeiro, 2007).

A gestão da qualidade implica o desenvolvimento de competências de todos os atores envolvidos na organização. O conceito de competência nesta investigação foi estudado sob três dimensões, aquelas que mais comumente são referidas como ligadas ao indivíduo: o conhecimento (saber), que corresponde a informações assimiladas e estruturadas, quando compreendidas e analisadas pelo indivíduo, reflete-se no comportamento; a habilidade (saber fazer), que está relacionada com o saber fazer e, nesse sentido, está ligada à capacidade de aplicar o conhecimento; a atitude (saber estar) diz respeito a aspetos sociais e afetivos do ser humano, que afetam o seu comportamento, determinando a escolha pelos sujeitos da ação, tendo por base o pressuposto de que a mobilização das competências se faz num processo complexo, procurando estabelecer o equilíbrio entre essas três dimensões (Durand, 2000; Fleury & Fleury, 2001 e Ramos & Bento, 2007). Estas dimensões são interdependentes, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e para a adoção de determinado comportamento, no trabalho, exige da pessoa conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas.

O estudo das competências, num contexto específico, como forma de compreensão das aprendizagens individuais, coletivas e da organização remete para a ideia, de que os espaços de trabalho assentes em princípios de GQ criam dinâmicas próprias de mudança organizacional e integram elementos facilitadores de aprendizagem. De acordo com estes pressupostos, a nossa discussão centrou-se nas relações que se estabelecem entre as diferentes dimensões das competências e o seu contributo para a definição de competências e aprendizagem organizacional em contexto de gestão da qualidade a partir da qual formulamos a seguinte pergunta: Qual o contributo das competências de gestão da qualidade para a aprendizagem organizacional?

Para a concretização dos nossos objetivos, delineamos uma estratégia metodológica multimétodo, assente numa abordagem estruturada em dois pilares fundamentais: um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa. A utilização dos dois métodos ou desenhos integrados, tal como designa Polit & Hungler (2003), promove a combinação de dados, enriquecendo a compreensão do fenómeno estudado pelo seu efeito de complementaridade.

A recolha de dados foi realizada em instituições de ensino superior politécnico, pelo uso de um questionário para caracterização da amostra e escalas de avaliação das perceções dos sujeitos. Para a análise da informação, foi utilizada

a técnica de análise de conteúdo para as questões abertas e a análise estatística para as restantes variáveis.

Os resultados deste estudo, que a seguir apresentamos, demonstram que o contexto organizacional, é um campo rico de aprendizagem a necessitar de uma melhor compreensão desta problemática e que parte da perceção da pessoa enquanto sujeito de intervenção.

1. Gestão da qualidade, competências e aprendizagem

Neste ponto parece-nos fundamental discutir alguns dos resultados deste estudo, realçando o contributo das competências identificadas e a forma como se relacionam entre si, para a compreensão do conceito de aprendizagem organizacional.

Antes de avançarmos na discussão é importante, no contexto em que nos situamos, repetir uma ideia já exposta anteriormente. De entre as diferentes atribuições do ensino superior, a de zelar pelo sucesso das aprendizagens dos estudantes é central. Mas o processo de ensino/aprendizagem e também o da qualidade são isso mesmo. As pessoas devem estar continuamente disponíveis para ensinar e aprender de acordo com o contexto e estratégia da instituição. O processo é dinâmico e, também, deve ser diligente. É assumido que todos têm conhecimentos a partilhar e, como tal, cabe a cada elemento da instituição um papel ativo. Independentemente da idade, da formação académica ou da posição social, todos são fontes de conhecimento e todos são elementos-chave no sucesso da organização. Mas essa partilha de conhecimento, só por si, pode não ser suficiente, é necessário que seja útil às pessoas e consequentemente à organização, e para isso é preciso que os objetivos e ações das pessoas, no conjunto dos elementos de uma instituição, estejam alinhados com os objetivos estratégicos da instituição (Hernandes, Cruz & Falcão, 2000).

O ambiente, que hoje se vive em termos do desenvolvimento de SGQ, é uma das tendências mais significativas que influenciaram o ensino superior nas últimas décadas (OCDE, 2008). Neste sentido, as IES precisam de se adaptar a estas novas exigências, aprender a lidar com elas e criar mecanismos que sustentem a mudança. Assim, o contributo deste artigo, com base nos achados da investigação realizada, vai no sentido de reforçar a ideia de que as competências específicas da qualidade possam contribuir para o desenvolvimento das instituições, dentro de uma prática que muitos já adotaram como estratégia de gestão, mas também como ferramenta de trabalho do dia-a-dia. A implementação de um SGQ só por si alimenta uma dinâmica de mudança permanente, através da análise do resultado dos indicadores de desempenho. Porém, essa resposta pode não ser suficiente, tornando-se, por isso, necessário promover a inovação como forma de responder

às ameaças externas, exigindo por vezes uma mudança de visão e de estratégia de gestão. Ora, se nos reportarmos às relações estabelecidas entre as dimensões das competências e ao valor preditivo que umas têm em função de outras. Isto é, a um nível de conhecimento elevado sobre os princípios e conceitos fundamentais da qualidade, corresponde uma prática de qualidade a favor do cliente e, por sua vez, as duas associadas, a uma atitude coletiva positiva, dando assim sentido às competências organizacionais. Estas competências são adquiridas, essencialmente, através do trabalho em equipa, da aprendizagem individual pela formação em sala, em contexto de trabalho, na relação que se estabelece com o outro e também da autoformação, através da iniciativa de cada um na procura da informação que precisa para o exercício das suas funções e responsabilidades. Também os processos de comunicação dentro e fora da instituição são um elemento fundamental para divulgar a informação que levará ao conhecimento e à ação. Uma prática organizacional, que dá prioridade apenas a uma das dimensões (conhecimento ou habilidade ou atitude), subestima o efeito de uma sobre as outras. O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber-saber, o saber-ser e o saber-fazer. Essa visão sistémica descreve o processo de aprendizagem, relação entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no contexto organizacional (Moura & Bitencourt, 2006). Os resultados deste estudo confirmam a natureza desta via sistémica.

A qualidade, as competências e a aprendizagem informam-se mutuamente num processo contínuo, acrescentando valor ao indivíduo, ao grupo e à instituição.

A figura 1 representa a relação entre o conceito de gestão da qualidade, competências e de aprendizagem, num processo circular, onde é difícil definir o que está antes e depois.

Figura 1 - Relação circular da gestão da qualidade, competências e aprendizagem



A implementação de um SGQ pressupõe um conjunto de princípios, conceitos, procedimentos e metodologias, que exigem do colaborador uma preparação específica, uma atenção permanente a registos rigorosos e sistemáticos e a uma avaliação e monitorização das atividades, que obriga a duas coisas: ao desenvolvimento de uma aprendizagem individual e a uma prática coletiva pelas implicações que o trabalho de cada um tem no trabalho do outro. O exercício das competências individuais e das competências de grupo promove a aprendizagem organizacional, através de dois tipos de aprendizagens: a individual, aprendizagem mais de natureza cognitiva e comportamental e a coletiva mais de natureza social e relacional (Escuder, Rocha & Penterich, 2007).

Ao estudarmos as três dimensões das competências mais ligadas à pessoa em contexto de qualidade, seguimos uma lógica que serve a qualidade. Partimos da perceção das pessoas para compreendermos a importância do contexto na formação das competências, no pressuposto de que são as pessoas que promovem ou condicionam a existência de meios e recursos para a ação. Esta ideia parece-nos fundamental pelo facto de serem estas dimensões (conhecimento, habilidade e atitude) que criam as condições à realização de um serviço, neste caso de um serviço de qualidade. Alguns autores consideram, igualmente, outras dimensões do conceito que de facto não foram estudadas. Referimo-nos à dimensão motivacional (querer fazer) e aos recursos (poder fazer) (Ceitil, 2007). No entanto, alguns aspetos devem ser refletidos. O processo de aprendizagem quando assumido é incorporado como um valor a defender e a amplificar sendo um catalisador para novas experiências de aprendizagem. A aprendizagem é uma resposta à vontade da pessoa. Este princípio, que trespassa a formação de adultos, aplica-se a este contexto na medida em que as pessoas querem aprender, porque não querem ser excluídas do sistema. E, tal como já vimos anteriormente, a qualidade exige o envolvimento de todos. Mas esse envolvimento acontece porque cada elemento individualmente, por uma ou por outra razão, assim o deseja. Em ambiente de qualidade é muito importante a motivação das pessoas independentemente de se tratar de motivação intrínseca ou estimulada por elementos externos ao indivíduo, o que importa é que ela aconteça, porque mais tarde ou mais cedo, ao acontecer, vai ser reconhecida, promovendo assim bem-estar e mérito pessoal. À luz dos resultados deste estudo é o próprio indivíduo que percebe isso mesmo. Os gestores têm a responsabilidade do 'reconhecimento do mérito' e os colaboradores estão em concordância com essa competência e referem que isso acontece. Isto mostra que as pessoas, mesmo em situações de aprendizagem não intencional, elas formam novas cognições, estimuladas pelo contexto de liderança. Os estudos de Lopes & Baioa

(2011) referem-se a este processo de relação entre o papel das pessoas e o da liderança para a criação de uma cultura de confiança na organização, como forma de melhorar o desempenho.

A propósito do que foi dito anteriormente, sobre a motivação e do envolvimento das pessoas, podemos referir, por analogia, que as exigências que se colocam às instituições de ensino superior, derivadas da implementação do Processo de Bolonha, desencadeou a realização de um conjunto de novas atividades, que exigiram formação e, por conseguinte, aprendizagem por parte de quem tem a responsabilidade de as realizar. Mas, isso não é suficiente, a resposta à mudança exige a aprendizagem e a intervenção de todos. E, nesse sentido, aquilo que se constituiu como uma imposição passou a ser um processo endógeno, que se concretiza através da autoavaliação onde todos estão implicados.

Torna-se, assim, evidente que a ligação entre o conceito de competências individuais e de grupo e as essenciais de gestão promove a aprendizagem da organização, num processo singular pela via da continuidade da resposta à mudança permanente, à verificação e análise, à avaliação e controlo e à análise sistemática dos indicadores, quer de atividade quer de resultados, são estes aspetos que conferem a tal singularidade e distingue a GQ de outros contextos.

As pessoas adquirem conhecimentos pela formação, pela prática e pela relação, ampliam os seus conhecimentos pela necessidade de dar resposta aos programas de melhoria contínua e transferem esses conhecimentos pela via do trabalho em equipa, aos diferentes níveis da instituição. Neste sentido reconhecemos que uma instituição que implemente um SGQ cria condições para uma aproximação ao conceito de organização que aprende. Uma organização que aprende deve ter como objetivos adquirir, melhorar e transferir conhecimento, facilitando assim o processo de aprendizagem individual que promova a mudança comportamental e das suas práticas, de forma a refletir essa mesma aprendizagem (Campbell & Cairns, 1994; Garvin, 1998). E, também, favorecer a aquisição de competências e a aprendizagem relativa a tudo que diga respeito à organização (Zarifian, 1995). A aprendizagem, em contexto de qualidade, gera novas competências, novos objetivos e novas motivações, que na perspetiva de Frazão (2005), influenciam o modelo de organização e realização do trabalho, levando a uma nova cultura organizacional. Também ficou claro que a GQ através do envolvimento e comprometimento das pessoas, que tantas vezes temos repetido, mas justificável com o projeto da instituição, em coerência com o projeto de cada um, promove a aprendizagem individual e coletiva, esbatendo, assim, a linha que separa aqueles que pensam dos que executam (Fleury, 2001). Investir na qualidade é, por inerência, investir nas pessoas e elas reconhecem

isso. As pessoas referiram que uma das vantagens da implementação de um SGQ é a promoção do envolvimento das pessoas e do nível de satisfação quer na perspetiva do cliente, quer dos colaboradores, quer, ainda, dos fornecedores.

Nesta conformidade, parece-nos possível e desejável que se apliquem os princípios da qualidade às instituições de ensino, porque a realização do seu produto é congruente com esses princípios. Se o produto das IES é o conhecimento entendido como um processo social, onde uma série de aspetos do contexto interferem, a GQ é a origem desse mesmo conhecimento. Novos conhecimentos geram novas competências, que por sua vez induzem novos processos de aprendizagem, criando uma dinâmica de mudança organizacional que, na perspetiva de Sinkula & Baker (1997), é função da aprendizagem organizacional. Com a aplicação dos princípios da GQ, as pessoas desenvolvem determinadas competências que não só promovem as competências da organização como se configuram para um estado de alerta institucional permanente, favorável ao atual ambiente de concorrência e de competitividade. A este propósito Lopes & Capricho (2007) referem, que as instituições precisam cada vez mais de pessoas com capacidades empreendedoras e inovadoras para responder aos desafios da competitividade, dando ênfase à importância da aprendizagem e do conhecimento como forma de controlar as variáveis de natureza competitiva.

2. Níveis de aprendizagem em contexto de qualidade

Qualquer SGQ incorpora um programa de melhoria contínua da qualidade, como forma de responder às expectativas dos clientes, fornecedores, parceiros e comunidade envolvente. Este programa é geralmente operacionalizado através de um conjunto de ações, de natureza preventiva e corretiva. O "compromisso com a melhoria contínua", por parte dos colaboradores, é uma competência e um requisito que envolve aspetos da aprendizagem. As ações preventivas têm por base a capacidade do individuo conseguir identificar a possibilidade de poder vir a acontecer um erro. Por isso, a pessoa, com base nos conhecimentos e experiências anteriores concebe ações que possam evitar o aparecimento desse erro. Isto é, o sujeito age em função das suas representações e elabora expectativas em relação a acontecimentos futuros (Argyris & Schon, 1978). Se o erro vier a verificar-se, significa que houve um desvio face às expectativas formuladas. O individuo deteta o erro e procura corrigi-lo através de um processo de aprendizagem, modificando as suas estratégias. Este exemplo pode ilustrar, de alguma forma, o ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), especialmente pela ideia de processo de aprendizagem, que parte da experiência, passando pela reflexão para a generalização e de novo à ação. Mas, isto ocorre a nível individual, é necessário que esse conhecimento seja partilhado e integrado

ao nível do coletivo, para que a aprendizagem organizacional seja efetiva (Argyris & Schon, 1978). Isto ajuda-nos a compreender que este processo de aprendizagem pode promover algumas competências ou beneficiar pela presença destas, que foram identificadas neste estudo, como a "flexibilidade", a "cooperação e liderança", a "iniciativa" e a "eficácia", sendo estas competências individuais promotoras das competências coletivas.

O processo de aprendizagem deve permanecer aberto a novos estímulos, especialmente no âmbito da problemática, que temos vindo a bordar, por isso, sintetizando, podemos argumentar que a qualidade e a aprendizagem são conceitos inextrincáveis, que potenciam a inovação e mudança. Assim, com base nesta asserção diferenciamos quatro conceitos, decorrentes desta investigação.

1 - Gestão da Qualidade e aprendizagem organizacional: a própria instituição aprende a evoluir, a modificar-se e a adaptar-se em função das novas realidades, num processo dinâmico e partilhado. Constrói a sua memória através do registo e arquivo da informação e do seu conhecimento, colocando-o à disposição dos seus colaboradores e da comunidade. A instituição funciona num sistema dinâmico, adaptando-se continuamente às alterações do meio envolvente.

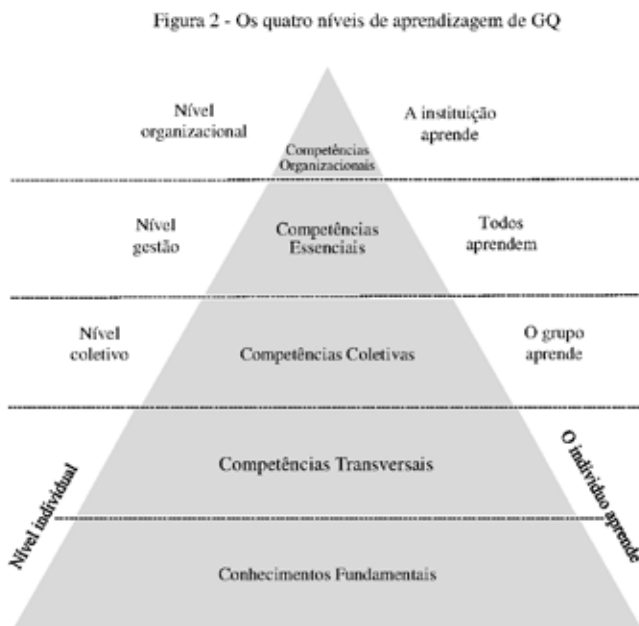
2 - Gestão da Qualidade e aprendizagem pela gestão: Refere-se ao processo de aprendizagem, que acontece a partir da necessidade do envolvimento de todos os membros da organização. A aprendizagem pela liderança acontece nos dois sentidos. Através dos contributos que os colaboradores fornecem, pela partilha de responsabilidades, ideias, experiências e saberes com os gestores que, por sua vez, as incorporam nos programas de melhoria continua. Os gestores e colaboradores aprendem pela partilha de experiências uns dos outros. A liderança como competência promove a aprendizagem e o conhecimento numa lógica de relação de pares. Todos incorporam os princípios da qualidade e procuram aplicá-los num processo de partilha permanente, dando sentido à cultura organizacional. A gestão no exercício de liderança promove a partilha da missão, visão, objetivos e valores da instituição e os colaboradores assumem isto como um propósito comum, alimentando assim o sistema.

3 - Gestão da Qualidade e aprendizagem coletiva: corresponde às aprendizagens que as pessoas fazem em grupo, pela relação social, partilhando objetivos, visão e missão. As pessoas aprendem através da troca de experiências e, essencialmente, pela complementaridade e interdependência das atividades no processo da qualidade, onde os processos de comunicação assumem um papel determinante. O grupo aprende pelo compromisso que assume com os valores institucionais, pela cooperação interna e externa, com a melhoria contínua, em suma pelo trabalho em rede que a gestão da qualidade proporciona. A aprendizagem de grupo promove a aprendizagem da organização no sentido da inovação e mudança, criando vantagem competitiva.

4 - Gestão da Qualidade e aprendizagem individual: aprendizagem de domínio pessoal. A pessoa aprende através da consulta de documentos nucleares da qualidade, pelo cumprimento dos procedimentos e aplicação dos princípios da qualidade, pelo desempenho das suas funções e responsabilidades. Mas também pela colaboração no trabalho (na conceção, realização e avaliação), a partilha de informação e pela colaboração na definição e concretização dos objetivos da instituição. Desenvolve a sua aprendizagem num processo dinâmico, resultando numa maior destreza e eficiência pessoal. O indivíduo aprende a esclarecer e a aprofundar continuamente os objetivos pessoais, a concentrar as suas energias, a desenvolver critérios de resiliência e a observar a realidade de forma objetiva, numa atitude de disponibilidade e pró-atividade, através do desenvolvimento da capacidade de adaptação a diferentes contextos sociais e profissionais.

Na figura que se segue e em resultado da investigação produzida, podemos observar esquematicamente o modo como se articulam os diferentes níveis de aprendizagem com o tipo de competências estudadas.

Figura 2 - Os quatro níveis de aprendizagem de GQ



Tal como já referido, existe uma relação entre as abordagens que concretizam a aprendizagem e a formação de competências como um processo, que

se desenvolve pelo 'diálogo' entre a ação e a reflexão e a organização de um sistema de gestão da qualidade. Para que a aprendizagem seja efetiva, as pessoas precisam de vivenciar, refletir, observar e agir. Como vimos o ambiente de qualidade é propício ao desenvolvimento destas capacidades. A pessoa precisa de se envolver de uma forma espontânea e aberta, sem se desviar da experiência, devendo ter a capacidade de observar essa experiência de vários prismas.

A GQ promove o conhecimento, as habilidades e as atitudes e estas são integradas em percursos de aprendizagem. Assim, podemos concluir que a aprendizagem organizacional só ocorre se houver aprendizagem individual de cada membro da organização, se houver transferência para o grupo (aprendizagem coletiva), incorporando neste processo os *inputs* e os *outputs* da liderança e tudo isto tem de ser refletido na memória da instituição.

Conclusão

O estudo das competências de GQ permitiu compreender a importância que o conhecimento individual das pessoas tem para a realização de um serviço de qualidade ao cliente, da atitude face às competências coletivas, que se desenvolvem com base em processos de relação interpessoal e de grupo e, como resultado final, as competências organizacionais, que evidenciam a capacidade de aprendizagem das instituições. Perante tais indagações, é fundamental que todas as pessoas participem ativamente na gestão da qualidade. Docentes e não docentes precisam de compreender o papel da aprendizagem na formação das suas competências e como é que estas podem contribuir para as competências organizacionais. As exigências que, no atual momento, o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, impondo novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, dado que os fatores críticos de sucesso das instituições são os relacionados com as pessoas e não com a tecnologia.

Os achados desta investigação levaram a compreender a influência do conhecimento no desempenho das competências individuais e a influência destas, para o desempenho coletivo da organização em contexto de qualidade, dando assim, sentido à designação de competências organizacionais, que se formam a partir de outros conceitos mais específicos centrados no indivíduo e no grupo.

O conceito de competência tem vindo progressivamente a ocupar um espaço muito importante de discussão teórica e prática em diversas áreas do conhecimento e da atividade humana. Contudo, este conceito é ainda, para diversos autores, alvo de muita controvérsia. Assim, com a realização deste estudo, pretendeu-se produzir conhecimento novo para a compreensão do conceito de competência

num contexto específico de gestão da qualidade. Contexto que se revelou muito fértil para a compreensão do contributo das competências para a aprendizagem das pessoas e da organização como resposta aos desafios da competitividade. Também o conceito de aprendizagem organizacional precisa de mais algum tempo para que exista um consenso alargado, por parte dos estudiosos do assunto, sobre o modo como ela se desenvolve e quais os fatores que a circunscrevem. No entanto, é consensual que o contexto determina a especificidade dessa aprendizagem e que esta acontece ao nível individual, coletivo e organizacional. A aprendizagem organizacional, as competências dos indivíduos e a gestão da qualidade são três conceitos que se relacionam de forma circular através das experiências dos indivíduos. Como resultado desta interação, as pessoas reconhecem um conjunto de vantagens da implementação de um SGQ, para a instituição, que refletem os conceitos fundamentais dos modelos de Excelência de Gestão da Qualidade, como o da Fundação Nacional da Qualidade Brasileira e o da *European Foundation for Quality Management*. A GQ promove a imagem e os resultados da instituição, melhora a organização do trabalho, permite uma melhoria contínua e garante a avaliação e controlo numa relação dinâmica. As pessoas reconhecem essas vantagens para diferentes atores: colaboradores, clientes e fornecedores.

Das evidências encontradas, das conclusões extraídas e, também, das asserções realizadas, tendo em conta que as pessoas aprendem por diversas formas e que essas aprendizagens resultam, em grande parte, das experiências, das relações interpessoais e do contexto de trabalho seria importante a realização de um estudo sobre as perceções das pessoas dessas mesmas aprendizagens.

Pela complementaridade das análises efetuadas e pela compreensão da formação dos conceitos e ligação entre eles, observa-se que a aprendizagem organizacional tem origem na aprendizagem individual e de grupo, que estas se informam mutuamente e que uma gestão centrada na liderança influencia as aprendizagens das pessoas, completando assim o ciclo da aprendizagem que, por sua vez, confere sentido à aprendizagem organizacional.

Referências Bibliográficas

- António, N. S. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade: de Deming ao de Excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Campbell, T. & Cairns, H. (1994). Developing and Measuring the Learning Organization. From buzz words to behaviors. *Industrial and Commercial Training*, 7, 10-15.

- Cavaco, F. (2007). Modernidade, competências e meta competências. In M., Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp.47-63). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitil, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitil, M. (2007). Proposta de definição do conceito de competências. In M., Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp.41-44). Lisboa: Edições Sílabo.
- Durand, T. (2000). Forms of Incompetence. In R. Sanchez, & A. Heene (Eds), *Theory development for competence-based management*. Greenwich: Jai Press.
- Escuder, S. A. L., Rocha, E. P. & Penterich, E. (2007). Métodos e processos de avaliação da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração*, 11, 7-20.
- Fleury, A. & Fleury, M. (2001). Construindo o Conceito e Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- Frazão, L. (2005) *Da escola ao mundo do trabalho: competências e inserção sócio-profissional*. Lisboa: Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- Garvin, D. A.(1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 4, 78-91.
- Hernandes, M., Cruz, S. & Falcão, D. (2000). Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 12, 1-9.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Lopes, A. & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, 7-36;
- Lopes, A. & Capricho L. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Moura, M. C. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento gerencial. *RAE-eletrônica*, 5, 1, Art. 3.
- OCDE. (2008). *Tertiary education for the knowledge society: OECD thematic review of tertiary education: synthesis report*. Paris: OCDE.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade-Ambiente, Segurança, responsabilidade Social*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Polít, D. F. & Hungler, B. P. (2003). *Investigación científica en ciencias de la salud*. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Prahalad, C. K. (1997). A competência essencial. *HSM. Management*,1, 06 -11.

- Ramos, E. & Bento, S. (2007). As competências: quando e como surgiram. In M., Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp.87-118). Lisboa: Edições Sílabo.
- Roldão, V. S. & Ribeiro, J. S. (2007). *Gestão das Operações: Uma Abordagem Integral*. Lousã: Monitor.
- Saraiva, Margarida (2007). Os desafios e o futuro da gestão da qualidade total no ensino superior português. *Revista Dirigir*, 98, 21.
- Sinkula, J. M., Baker W. E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, 305-318.
- Zarifian, P. (1995). Organização qualificação e modelos da competência: Que razões? Que aprendizagens? *Revista Europeia, Formação Profissional*, 55, 5-10.

Henrique Lopes Pereira

Doutor em Educação pela Universidade Lusófona
Presidente do Conselho de Direção
e Conselho Técnico-científico da Escola Superior de Enfermagem da Cruz
Vermelha Portuguesa de Oliveira de Azeméis
Presidente da Direção da Sociedade Portuguesa
de Enfermagem Oncológica
Email: direccao@esenfcvpoa.eu

Luis Carvalho

Doutor em Ciências da Educação
pela Universidade de Santiago de Compostela.
Presidente do Conselho técnico-científico e professor coordenador
da Escola Superior de Enfermagem do Porto.
Membro da Unidade de Investigação UNIESEP
Email: luiscarvalho@esenf.pt.

Correspondência

Luis Carvalho
Escola Superior de Enfermagem do Porto
Rua Dr. António Bernardino de Almeida
4200-072 Porto

Data de submissão: Janeiro 2014
Data de avaliação: Março 2014
Data de publicação: Setembro 2014