

4

Avaliação da conformidade como instrumento de aprendizagem organizacional

O presente capítulo tem por objetivo discutir as contribuições das abordagens teóricas de aprendizagem organizacional (AO) e de avaliação da conformidade (AC), com vistas ao desenvolvimento de um modelo conceitual que integre AC e AO e que possa ser aplicado e validado empiricamente no contexto de certificação de serviços de engenharia na modalidade epcista e, particularmente, no âmbito de três projetos de terminais aquaviários da Transpetro.

Ainda que os processos de avaliação não proporcionem a implementação de mudanças nas organizações de uma forma direta, há um consenso a respeito da sua importância como instrumento capaz de contribuir para a elevação no nível de conhecimento existente. Algumas pesquisas demonstram que a avaliação é um dos instrumentos mais importantes de retroalimentação capaz de contribuir para o aprendizado organizacional das empresas e instituições que a adotam (Levinton e Hughes, 1981; Calmon, 1997; Torres e Preskil, 2001).

A construção da abordagem integrada AC/AO, proposta na seção 4.2 deste capítulo, apoiou-se na corrente mais atual do campo de avaliação de projetos e programas, que explora a avaliação como um processo contínuo de aprendizagem da organização. Essa corrente, que vem ganhando cada vez mais expressão no meio acadêmico e governamental, abre espaços importantes para futuras aplicações no contexto empresarial, como o caso aqui apresentado. As principais contribuições relacionadas ao enfoque de avaliação como mecanismo de aprendizagem são os trabalhos de Forss, Cracknell e Samset (1994); Owen e Lambert (1995); Owen e Rogers (1999); Preskill e Torres (1999, 2000); Russ-Eft e Preskill (2001); Shulha (2000); Torres, Preskill e Piontek (1996); e Weiss (1998).

Segundo os autores dessa corrente, a escolha do método mais adequado de avaliação deve levar em conta simultaneamente o contexto organizacional no qual

se insere o projeto a ser avaliado e o propósito da avaliação pretendida. Esses dois critérios nortearam a modelagem da abordagem integrada aqui apresentada e que será validada empiricamente, mediante o desenvolvimento de um estudo de caso (capítulo 5).

Nessa perspectiva, busca-se na seção 4.1 deste capítulo fornecer uma visão geral dos diversos enfoques de aprendizagem organizacional abordados na literatura especializada. Apesar do considerável número de estudos publicados, não há consenso entre os autores sobre os fundamentos e conceitos básicos relacionados com este tema. Segundo Argyris e Schön (1974; 1978; 1996), muitos adotam uma postura ética em torno de três contestações principais:

- há os que argumentam que a idéia de aprendizagem organizacional em si é contraditória, paradoxal, ou quase simplesmente destituída de significado;
- há um grupo que aceita a idéia de aprendizagem organizacional como provida de significado, mas nega que esta seja sempre benéfica;
- há os que questionam se as organizações aprendem de forma produtiva e se, na prática, elas são realmente capazes de fazê-lo.

Para Argyris e Schön (1974; 1978; 1996), a organização detecta e corrige os seus erros e, conseqüentemente, aprende de duas formas distintas: ciclo simples e ciclo duplo de aprendizagem. Além disso, as organizações podem se engajar em um processo sistemático de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo, denominado “deuteroaprendizagem”, que representa a capacidade organizacional de “aprender a aprender”.

Com o objetivo de se estabelecer a conexão entre o processo de avaliação da conformidade, cujas bases conceituais foram apresentadas no capítulo 3, e aprendizagem organizacional, tomou-se como base a abordagem de Argyris e Schön (1974; 1978; 1996), particularmente os conceitos de ciclo simples e ciclo duplo, apresentados na seção 4.1.

Com base na percepção de que a prática da avaliação da conformidade pode vir a transformar as estruturas de conhecimento de uma organização, destacam-se neste capítulo os benefícios de se dispor de uma ferramenta de gestão que poderá ser usada simultaneamente como instrumento de avaliação da conformidade e de aprendizagem organizacional no contexto da execução e certificação de projetos de engenharia de grandes empreendimentos.

4.1.

Aprendizagem organizacional: principais enfoques e conceitos

A revisão bibliográfica sobre aprendizagem organizacional indicou que a teoria sobre esse tema é ampla e complexa e que vem se tornando objeto de estudo de diversas disciplinas, como planejamento, gestão de recursos humanos, avaliação, para citar alguns exemplos.

Do ponto de vista da teoria econômica, têm-se examinado a importância da aprendizagem no desenvolvimento de novas indústrias e tecnologias, e no desenvolvimento formal da área de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Nessa linha, economistas acadêmicos realizaram estudos para verificar como a aprendizagem impacta a produtividade e a estrutura industrial de diversos setores, maduros ou em crescimento. Esses especialistas demonstram a preocupação com aspectos teóricos da aprendizagem, principalmente no que se refere ao seu impacto sobre a produtividade do estoque de capital humano de um determinado país.

Os economistas buscam explicar as diferenças de produtividade e competitividade de um país, considerando as diferenças na capacidade do estoque de capital humano de aprender, aplicar e disseminar novas tecnologias. Em síntese, o diferencial competitivo de um país propiciado pela sua capacidade de aprender explicaria, em grande parte, seu desempenho superior no contexto econômico.

Na área de sistemas de gestão da qualidade, há muito se evidenciou a boa prática de adoção do mecanismo de melhoria na qualidade de produtos, serviços e processos produtivos. Por conta do movimento da Qualidade Total nos anos 80, e da divulgação nos anos 90 do livro de Peter Senge, intitulado “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*”, observou-se um crescente interesse nesse tema por parte de empresas em geral.

Adicionalmente, a aprendizagem nas empresas tem sido um dos focos da Teoria das Organizações, destacando-se trabalhos empíricos nos campos de planejamento e gestão estratégica; cenários e estudos do futuro; e gestão por competências (Dodgson, 1993).

No campo da gestão estratégica e de negócios, o conceito foi originalmente assumido como um tipo de técnica de planejamento, voltado para a formulação de

diretrizes baseadas no posicionamento da empresa em relação a seus mercados, competidores, tecnologias, materiais e habilidades. Mais recentemente, pela influência dos trabalhos de Kaplan e Norton, que introduziram a metodologia denominada *Balanced Score Card* (BSC) no ambiente empresarial, passou-se a ressaltar a interação entre planejamento e implementação em um processo de aprendizagem. Das quatro dimensões propostas na metodologia, destaca-se a de “aprendizagem e crescimento”, por ser considerada pelos seus autores como a dimensão analítica, cujos resultados sustentarão os níveis superiores de desempenho nas outras três dimensões: de processo, de mercado e financeira. (Kaplan e Norton, 1997).

Outro enfoque importante refere-se aos “sistemas dinâmicos”, desenvolvidos por Jay Forrester (1961), a partir da Teoria de Sistemas, particularmente do mecanismo de controle e servomecanismo. Nessa linha, destacou-se Peter Senge (1990), que, de acordo com Argyris e Schön (1974;1978;1996), combina a metodologia de sistemas dinâmicos com idéias adaptadas da “teoria da ação”, notadamente com relação à importância de “modelos mentais”, incluindo aqueles que inibem ou facilitam o questionamento confiável no contexto das organizações que aprendem.

O enfoque de aprendizagem organizacional na área de recursos humanos, especialmente em gestão de competências, tem sido amplamente adotado. Ressalta-se o desenvolvimento da capacidade humana de questionar, experimentar e inovar no contexto das organizações em que atuam.

Em complemento aos enfoques aqui abordados, Argyris e Schön (1974; 1978; 1996) destacam a importância do conceito de “cultura organizacional”. Os autores observaram que em muitos trabalhos acadêmicos o termo “cultura organizacional” é usado como sinônimo de “aprendizagem organizacional”, de forma equivocada. O trabalho de Edgar Schein (1992) é um dos estudos mais importantes e criteriosos no sentido de definir e relacionar de forma objetiva e precisa os dois termos. Schein ressalta, dentre outros aspectos, que em um mundo globalizado, em permanente mudança, as organizações devem aprender e de forma mais acelerada, o que implica em uma “cultura de aprendizagem” que funciona como um sistema contínuo de aprendizagem.

De acordo com Dodgson (1993), “os economistas tendem a ver a aprendizagem como uma simples quantificação na melhoria das atividades, ou

como alguma forma de resultado positivo definido vaga e abstratamente. Os gerentes e a literatura de administração de empresas geralmente igualam a aprendizagem à eficiência competitiva comparativa sustentável, e a literatura sobre inovação geralmente vê a aprendizagem como promotora da eficiência inovadora comparativa. Essas várias literaturas tendem a examinar os resultados da aprendizagem, ao invés de pesquisar o que aprendizagem realmente é e como estes resultados são alcançados”.

Apesar do considerável número de estudos publicados, não há consenso entre os autores sobre os fundamentos e conceitos básicos relacionados a este tema.

Para Argyris e Schön (1996, p. 54), “a organização detecta e corrige os seus erros e, conseqüentemente, aprende de duas formas distintas: ciclo simples e ciclo duplo de aprendizagem. Além disso, as organizações podem se engajar em um processo sistemático de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo, denominado *deuteroaprendizagem*, que representa a capacidade organizacional de prender a aprender”.

Essa foi a abordagem de escolha para o desenvolvimento do modelo que integra avaliação da conformidade com aprendizagem organizacional e por isso será descrita em maior detalhe na seção 4.2, a seguir.

4.2.

A abordagem conceitual de Argyris e Schön

Argyris e Schön (1974; 1978; 1996) ressaltam que o conceito “aprendizagem” pode ser utilizado de duas formas. Em primeiro lugar, pode ser utilizado como um “produto” (alguma coisa aprendida), significando o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, “o que aprendemos”. Além disso, o termo pode representar também um “processo”, referindo-se à atividade, forma ou a maneira “como aprendemos”.

As organizações aprendem quando adquirem informação, de qualquer tipo ou maneira, seja ela na forma de conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas ou práticas. O esquema genérico da aprendizagem organizacional inclui o produto (conteúdo informacional), o processo (aquisição, processamento e armazenamento da informação), e o aprendiz (a quem o processo de aprendizagem é atribuído). (Argyris e Schön, 1974; 1978; 1996).

Segundo os autores, as organizações são instrumentos identificáveis de decisão e ação coletiva, onde os seus membros podem agir e aprender mediante o processo de questionamento que resulta no produto do aprendizado. Os indivíduos funcionam como agentes organizacionais, de acordo com os papéis que desempenham e com as regras formais e informais dominantes.

O questionamento é o entrelaçamento entre o pensamento e a ação. Origina-se na identificação de uma situação problemática e na sua resolução. O resultado pode ser uma mudança na forma de pensar e agir, podendo acarretar alterações nas práticas organizacionais.

As organizações funcionam como instrumentos capazes de captar e armazenar conhecimento. Tal conhecimento pode estar nas mentes de seus indivíduos; documentadas em arquivos (regulamentos, decisões, organogramas, instruções, etc.); implícito em objetos utilizados para o desempenho de tarefas; ou embutidos em rotinas e práticas.

O conhecimento organizacional pode ser representado por uma “teoria da ação”, que contém as estratégias de ação, os valores que direcionaram a sua escolha, e os pressupostos nos quais se baseiam. Pode ser definida em termos da situação específica “S”, da consequência intencionada “C”, e da estratégia de ação “A”. Portanto, para se produzir a consequência “C”, na situação “S”, deve-se então realizar “A”.

A teoria da ação possui duas formas, independentemente de serem aplicadas às organizações ou aos indivíduos (Argyris e Schön, 1974; 1978; 1996):

- teoria proclamada (*espoused theory*): é a teoria formal, explícita, adotada conscientemente, e que contém as explicações ou justificativas para um dado padrão de comportamento ou atividade;
- teoria aplicada (*theory-in-use*): é a teoria observada na prática, e encontra-se implícita nas estratégias de ação, objetivos, normas, rotinas, padrões de comportamentos ou atividades.

Muitas vezes a teoria proclamada não coincide com a teoria aplicada da organização. Frequentemente, por exemplo, pode-se perceber que documentos formais contendo a descrição de estruturas, políticas, objetivos ou regras de uma organização, mostram-se, na prática, incongruentes com os padrões reais de atividades observados.

Ademais, as organizações são compostas por indivíduos, que possuem uma imagem parcial, incompleta e mutante da teoria aplicada. Os membros de uma organização complexa necessitam de referências externas, para ajustar suas imagens da teoria aplicada. Tais referências incluem “mapas”, “memórias” e “programas”. Os mapas incluem diagramas de fluxo de trabalho, organogramas, *layouts*, etc. As memórias incluem os arquivos, documentos, registros, banco de dados, ou objetos físicos (ferramentas, produtos, ou materiais de trabalho) que detenham o conhecimento organizacional. Os programas são as descrições das rotinas organizacionais e incluem planos de trabalho, políticas, protocolos, manuais, formulários, dentre outros.

Argyris e Schön (1974; 1978; 1996) enfatizam que as organizações são capazes de agir, questionar, adquirir conhecimento e aprender. Ressaltam que o produto do questionamento pode ser traduzido em aprendizado organizacional apenas quando há evidências de mudanças na teoria aplicada da organização, seja na forma dos comportamentos observados, ou nas imagens individuais (mapas, memórias, e programas) que armazenam o conhecimento.

Quando conhecimentos são adquiridos por certos indivíduos, mas não são repassados ou transformados em ação dentro da organização não podem ser considerados como aprendizagem organizacional. Algumas vezes o questionamento individual pode gerar novos conhecimentos e ações, mas sem acarretar mudanças na teoria aplicada da organização. Há também ocasiões onde o questionamento produz uma mudança temporária na teoria organizacional aplicada, mas o conhecimento associado à mudança encontrava-se armazenado apenas nas mentes de alguns membros da organização, tornando-se perdidos no momento em que estes a deixam.

Torna-se difícil, portanto, delimitar com clareza os limites da aprendizagem organizacional. Tal imprecisão é inerente ao fenômeno organizacional que é mal informado, emergente, ou pode refletir, por outro lado, a falta de informação suficiente para permitir uma determinação clara.

Argyris e Schön preconizam que a aprendizagem organizacional pode ser ou não produtiva, dependendo do objetivo final a ser alcançado, dos valores atribuídos ao aprendizado para julgar sua validade, ou do momento em que ocorre. A aprendizagem produtiva envolve três aspectos:

- o questionamento organizacional, ou a aprendizagem instrumental que leva ao aperfeiçoamento do desempenho das práticas organizacionais;
- o questionamento mediante o qual a organização explora e reestrutura os valores e os critérios, através dos quais é definido o que significa aperfeiçoamento de desempenho;
- o questionamento mediante o qual a organização aperfeiçoa sua capacidade de aprendizagem de *a* e *b*.

Segundo a abordagem de Argyris e Schön, a aprendizagem organizacional pode ser caracterizada por ciclos de dois tipos:

- ciclo simples: consiste na aprendizagem instrumental que acarreta mudanças nas estratégias de ação ou nas suas premissas, sem alterar a teoria aplicada da organização. Os indivíduos, através do processo de questionamento, detectam e corrigem os erros, agindo dentro dos sistemas de valores e padrões organizacionais existentes. A estrutura de conhecimento existente na organização (objetivos, metas, políticas, regras, etc.) é mantida.
- ciclo duplo: consiste na aprendizagem que resulta em mudanças nos valores da teoria aplicada da organização, bem como nas suas estratégias e pressupostos. Refere-se a dois ciclos de *feedback* que conectam os efeitos observados da ação com as estratégias e com os valores que estão por trás dessas estratégias. Implica em reestruturação de valores e premissas fundamentais da teoria aplicada da organização, que inclui suas estratégias, valores, percepções do seu ambiente e compreensão de suas próprias competências. A estrutura de conhecimento é fundamentalmente questionada. Ao contrário do aprendizado de um ciclo, “o aprendizado de dois ciclos [...] procura trazer à tona e questionar premissas e normas de uma organização que possam levar à reformulação do problema” (Kofman, 1994).

Este processo pode ser representado por um organograma de fácil entendimento, como mostra a Figura 4.1.

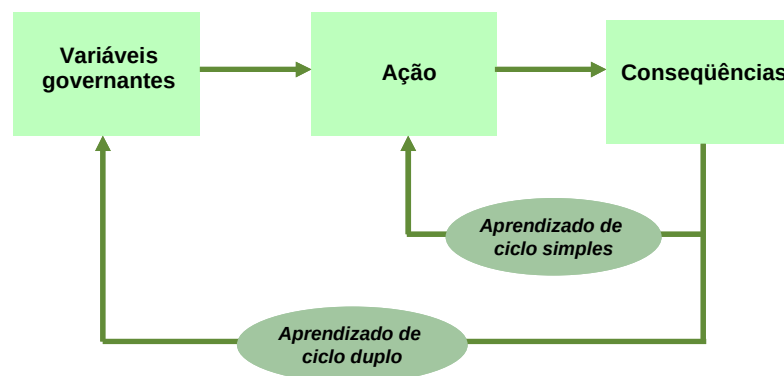


Figura 4.1 - Representação dos ciclos de aprendizagem segundo Argyris e Schön
 Fonte: Argyris e Schön, 1996.

De acordo com Argyris e Schön (1996), alguns fatores como o tamanho e a complexidade da organização, bem como o relacionamento entre os produtos da aprendizagem e os valores e normas envolvidos no processo de questionamento organizacional, podem vir a dificultar a distinção clara entre os aprendizados de ciclo simples e ciclo duplo.

Dois modelos foram propostos pelos autores para descrever as características da teoria aplicada, partindo do pressuposto básico de que todas as pessoas utilizam uma teoria aplicada comum em uma mesma situação-problema.

Argyris e Schön argumentam que quase todos os participantes em seus estudos de Teoria aplicada ou valores consistentes com o Modelo I. Trata-se de 'fazer inferências sobre os comportamentos de outra pessoa sem verificar se eles são válidos e defendendo seus próprios pontos de vista de uma forma abstrata, sem explicar ou ilustrar o seu raciocínio'.

As teorias aplicadas são modeladas por uma disposição implícita para ganhar (e para evitar constrangimentos). A estratégia de ação primária olha para o controle unilateral do ambiente e da tarefa mais a defesa unilateral de si e dos outros. O Modelo I leva a rotinas defensivas e essas podem operar em nível individual, em grupos e em nível organizacional. Expor ações, pensamentos e sentimentos podem tornar as pessoas mais vulneráveis à reação dos outros. As características desse modelo são apresentadas no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 - Características do Modelo I de Argyris e Schön

1. Variáveis governantes para ação comportamental	2. Estratégias de ação para o indivíduo e o ambiente	3. Consequências para o comportamento organizacional	4. Consequências para o aprendizado organizacional	5. Efetividade
- Atingir os propósitos como o ator os percebe; - Maximizar ganhos e minimizar perdas; - Minimizar sentimentos externos negativos; - Ser racional e minimizar emotividade.	- Monitorar e gerenciar o ambiente de modo que o ator esteja no controle dos fatores relevantes para ele; - Controlar a execução das tarefas; - Proteger-se unilateralmente; - Proteger unilateralmente outros de serem magoados.	- O ator e visto como defensivo; - Relações entre grupos e interpessoais defensivas; - Pouca liberdade de escolha, pouco comprometimento interno e predisposição para no corre risco.	- Processos fechados; - Aprendizado de ciclos simples; - Poucos testes públicos das teorias propostas e dos novos conceitos.	Decrescente.

Fonte: Almeida, 2006, baseado em Argyris, 1996.

A teoria aplicada segundo o Modelo I está baseada em uma teoria causal, cujo principal argumento refere-se ao comportamento das pessoas de acordo com as estratégias de ação do Modelo I (coluna 2 do Quadro 4.1), de modo a satisfazer qualquer combinação das quatro variáveis governantes (coluna 1 do Quadro 4.1). As consequências apresentadas nas colunas 3, 4 e 5 do Quadro 4.1 devem ocorrer e os opostos devem ser evitados.

Os aspectos mais importantes do Modelo II incluem a possibilidade de recorrer a dados de boa qualidade e fazer inferências. Segundo Argyris e Schön (1996), se os indivíduos seguirem as estratégias de ação do Modelo II, de modo a satisfazerem os valores governantes deste Modelo, certas consequências positivas ocorrerão, conforme ilustrado no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Características do Modelo II de Argyris e Schön

1. Variáveis governantes para ação comportamental	2. Estratégias de ação para o indivíduo e o ambiente	3. Consequências para o comportamento organizacional	4. Consequências para o aprendizado organizacional	5. Efetividade
- Busca por informações e dados válida; - Livres escolhas; - Comprometimento interno com escolha e constante monitoramento e avaliação durante a implementação.	- Criação de redes para tomada de decisão, nas quais o poder é compartilhado; - Prática de boa dialética; - As tarefas são controladas conjuntamente; - A proteção do indivíduo é uma iniciativa conjunta e orientada para o crescimento. - Proteção bilateral.	- O ator age de maneira minimamente defensiva; - Relações entre grupos e interpessoais minimamente defensivas; - Normas e orientações para o aprendizado; - Muita liberdade de escolha; forte comprometimento interno e predisposição para enfrentar e gerenciar os riscos.	- Processo não confirmados, abertos; - Aprendizado de ciclo duplo; - Diversos testes públicos das teorias propostas e dos novos conceitos.	Crescente.

Fonte: Almeida, 2006, baseado em Argyris, 1996.

4.3.

Proposição de uma abordagem integrada AC/AO

Apresenta-se nesta Seção, o modelo analítico de avaliação da conformidade como instrumento de aprendizagem organizacional, que foi objeto de discussão e validação empírica no contexto da certificadora Bureau Veritas do Brasil, particularmente no processo de certificação de três grandes empreendimentos: (i) Terminal Aquaviário de Pecém-Tecém; (ii) Terminal Aquaviário de Barra do Riacho; (iii) Terminal Aquaviário de Ilha Comprida, cuja proprietária é a empresa Petrobras.

A Figura 4.2 representa esquematicamente o modelo, na qual se procura enfatizar a existência de uma conexão entre a estrutura de conhecimento organizacional e a avaliação como instrumento de retroalimentação.

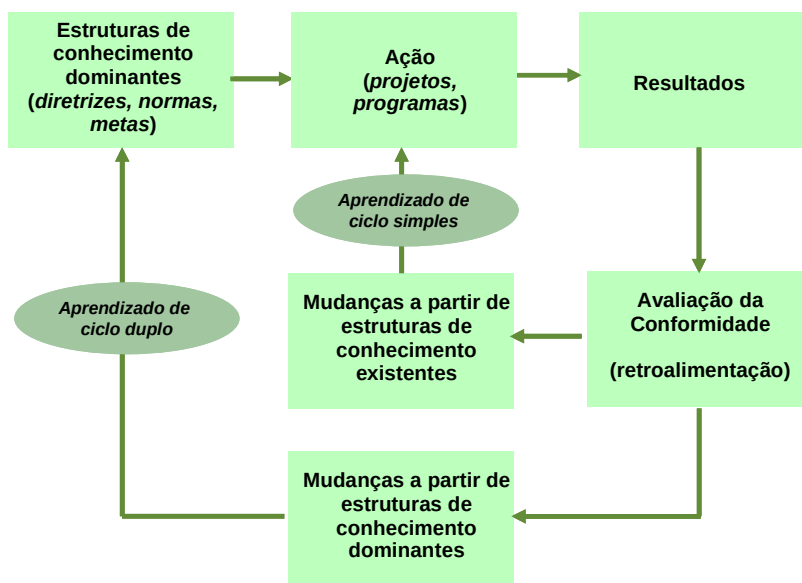


Figura 4.2 - Modelo de avaliação da conformidade como mecanismo de aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado de Forss et al., 1994.

Esse modelo fundamentou-se na teoria de aprendizagem organizacional desenvolvida por Argyris e Schön (1996), com destaque para os tipos de aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo, e na adaptação do modelo proposto por Forss, Cracknell e Samset (1994) para duas aplicações no Brasil (Calmon, 1997; 1999; Muller, 2009). Ressalta-se-se que os blocos “resultados” e “avaliação da conformidade” do modelo analítico da Figura 4.2 são denominados

na concepção original de Argyris e Schön como “consequências” (Ver Figura 4.1).

Explica-se o modelo a partir do pressuposto que as organizações operam com base nas estruturas de conhecimentos dominantes. Essas estruturas são representadas por objetivos, políticas, normas, estruturas formais e informais, padrões de atividades ou comportamentos, instrumentos, regras e procedimentos.

Elas atuam com base nas suas estruturas de conhecimento, visando colocar em prática seus programas, projetos ou planos de negócio. A partir dessa atuação, geram-se resultados que podem ou não ser medidos e avaliados em termos quantitativos ou qualitativos, de maneira sistemática ou não, durante as várias fases de um projeto. Os resultados obtidos podem ou não corresponder ao planejado e, muitas vezes, implicam em consequências negativas.

Para que as organizações verifiquem os resultados de suas ações, necessitam de mecanismos de retroalimentação adequados, a avaliação da conformidade constitui um dos mecanismos de retroalimentação mais importantes da atualidade, capaz de detectar erros na sua forma de agir, indicando como corrigi-los, e contribuindo para melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

A avaliação da conformidade, tal como descrita na Seção anterior, pode gerar aprendizagem organizacional, a partir do momento em que a organização busque utilizar sistematicamente este mecanismo de retroalimentação, seja de maneira instrumental ou conceitual, no sentido de aperfeiçoar ou mudar a sua forma de agir.

Dois tipos de aprendizagem podem ser gerados em função da utilização, pela organização, das informações decorrentes da avaliação da conformidade de seus projetos: (i) aprendizagem de ciclo simples, que promove mudanças na forma de agir, mantendo-se a estrutura de conhecimento dominante; e (ii) a aprendizagem de ciclo duplo, que pressupõe mudanças fundamentais na estrutura de conhecimento dominante da organização.

Quando a organização utiliza bem as informações geradas pelo processo de avaliação da conformidade (não-conformidades) para melhorar o seu desempenho, mas mantém, basicamente, as mesmas estruturas de conhecimento existentes, diz-se que ela estará realizando um aprendizado de ciclo simples. No segundo caso de aprendizado, as informações geradas são utilizadas para rever o conjunto de objetivos, normas e padrões da organização.

Com base no exposto, percebe-se uma clara conexão entre a estrutura de conhecimento da organização, as práticas de avaliação adotadas, a maneira como os resultados dessas avaliações são utilizados e a dinâmica das diferentes formas de aprendizagem organizacional.

4.4.

Considerações finais sobre o capítulo

Este capítulo forneceu uma visão geral das contribuições das abordagens conceituais de avaliação da conformidade (AC) e de aprendizagem organizacional (AO), procurando mostrar que a avaliação da conformidade constitui um importante instrumento de aprendizagem nas empresas e nas organizações de uma maneira geral.

No capítulo 3, apresentaram-se os principais conceitos e definições de avaliação da conformidade, destacando-se um de seus mecanismos para fins da presente dissertação - a certificação por terceira parte e suas ferramentas.

A partir da base conceitual de AO, com ênfase na abordagem de Argyris e Schön, e na conceituação de AC apresentada no capítulo anterior, procurou-se estabelecer a conexão entre o processo de avaliação da conformidade e aprendizagem organizacional, tanto pela representação esquemática (Figura 4.2), quanto pelo entendimento dos mecanismos de ciclo simples e duplo, como preconizado por Argyris e Schön.

Finalmente, o capítulo apresentou um modelo conceitual-analítico que integra os conceitos de avaliação da conformidade e de aprendizagem organizacional, tendo em vista sua aplicação e validação empírica no contexto de uma grande contratante de serviços de engenharia na modalidade epcista e, particularmente, no âmbito de três projetos de Terminais Aquaviários a serem operados pela Transpetro, subsidiária da contratante.