

## A Aprendizagem Organizacional e individual em uma Prefeitura Municipal

### Individual and Organizational Learning in a Municipal Government

Silvio Roberto Stefano<sup>1</sup>  
Sibele Carla Baroni<sup>2</sup>  
Sandra Mara de Andrade<sup>3</sup>  
Jéssica Sayuri Ishida<sup>4</sup>

#### Resumo

A incessante busca das organizações por melhores desempenhos em um ambiente altamente competitivo traz a abordagem da aprendizagem organizacional como uma proposta condicionante ao desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos. Frente a essa realidade, discute-se o cenário da administração pública municipal, incumbida de desenvolver significativa parte das políticas públicas e fortalecer o capital humano à integração das atividades governamentais. Este estudo teve como objetivo identificar os elementos e as práticas fundamentais que estimulam o processo de aprendizagem organizacional em uma Prefeitura Municipal, entre os níveis individual e organizacional. Foi realizado um estudo de caso e a pesquisa explicativa. Para a coleta dos dados foi realizada a aplicação de um questionário semi-estruturado a 27 funcionários do quadro administrativo da prefeitura municipal, no mês de abril de 2012. Após a revisão da literatura foram analisados os dados na abordagem qualitativa. Os resultados demonstraram não existir na instituição pesquisada metodologias institucionalizadas a fim de difundir a aprendizagem organizacional para o conhecimento organizacional e sim, a prática de ações informais atuando como condição fomentadora do compartilhamento de conhecimentos individuais e orientações dirigidas na condicionalidade da função desempenhada pelo servidor.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, comportamento organizacional, administração pública.

---

<sup>1</sup> Possui Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FEA/USP, Brasil Mestrado em Administração pela PPGA UEM/UUEL, Brasil, Professor da Universidade Estadual do Centro Oeste-UNICENTRO, Brasil Contato: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Administração e Especialista em Gestão Pública Municipal pela UNICENTRO, Brasil. Contato: [sibebaroni@hotmail.com](mailto:sibebaroni@hotmail.com)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração, Mestrado em Administração pela USP/SP, Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil. Contato: [smaraandrade@yahoo.com.br](mailto:smaraandrade@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Bacharel em Administração e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNICENTRO, Brasil. Contato: [jessica\\_ishida@yahoo.com.br](mailto:jessica_ishida@yahoo.com.br)

## **Abstract**

The relentless pursuit of the organizations for better performance in a highly competitive environment brings to the approach of organizational learning as a proposed condition to the continued development of new knowledge. Facing this reality, it is discussed about the scenario of municipal public administration, responsible for developing significant part of public policies, human capital strengthens the integration of government activities. This study aimed to identify the key elements and practices that encourage organizational learning process in a city hall, between the individual and organizational. It was conducted a case study and used the explanatory research. For data collection was performed applying a semi-elaborated questionnaire to 27 employees in the administrative in April 2012. After the literature review, the data from the interviews were qualitatively analyzed. The results have indicated that do not exist in the institute research methodologies institutionalized to disseminate organizational learning to organizational knowledge, but the practice of informal actions acting as a condition fomenter of knowledge sharing and individual guidance to the conditionality of the function performed by the server.

**Keywords:** organization learning, organization behavior, public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A última década apresenta transformações no papel das responsabilidades do poder público municipal, em virtude da descentralização federativa, após as mudanças constitucionais de 1988, atribuindo aos governos municipais à incumbência pelo provimento dos principais serviços universais à população, saúde e educação, ao passo que, se fortaleceu financeiramente e politicamente em relação ao governo federal (IPEA, 2011).

A constituição de 1988 traz o princípio federalista ao País, onde municípios, estados e a União passaram a ter poderes iguais, a partir de uma matriz cooperativa de repartição de competências, mas organizados pelas suas próprias constituições, ao mesmo tempo, centralizou na União a maioria dessas competências.

Aos municípios, segundo IPEA (2011), com as novas responsabilidades e atribuições específicas assumidas, surgiram contradições, aumentou-se as exigências de profissionalização da gestão municipal e a necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública. Além disso, outro fato relevante com o qual ainda se depara, é quanto à falta de institucionalização da gestão pública, possibilitando que mudanças políticas causem descontinuidades nas ações públicas, onde essas deficiências tornam-se empecilho para que ele possa se desenvolver. Estudos revelam que nas últimas três décadas a gestão municipal vem tornando-se um tema central na formulação e na execução das políticas públicas brasileiras, encontrando na falta de capacitação e qualificação da gestão pública municipal um obstáculo para que as políticas de desenvolvimento possam efetivamente alcançar a homogeneidade. Em pesquisa realizada pelo IPEA (2011) constatam-se amplas disparidades na forma como as prefeituras gerenciam seus recursos humanos.

Senge (2006) relata que quando os indivíduos desenvolvem novas habilidades, altera-se a compreensão sobre a realidade em que estão inseridos. Quando novos conhecimentos são incorporados, os modelos mentais, formados por ideias profundamente enraizadas, são modificados, contribuindo para novas atitudes em sociedade.

Nesse contexto, Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 136) afirmam que “a aprendizagem adquire uma dimensão organizacional quando o ciclo de aprendizagem individual se amplia para a dimensão da organização”.

De acordo com Nicolini (2007, p. 13) a aprendizagem dos funcionários públicos pode ser formal e informal. A aprendizagem formal é o processo individual de imersão do aluno no conhecimento teórico, num esforço organizado de formação, com tutores capacitados, tempo e saberes determinados, abrigados em instituições de ensino. Por outro lado a aprendizagem informal seria o processo de apropriação, pelo servidor, dos saberes práticos socialmente construídos no grupo a que pertence, dentro do seu espaço de trabalho.

Fernandes (2002, p. 82) destaca que a aprendizagem organizacional é um processo para alavancar o conhecimento nas organizações, pois “ela parece se revitalizar na tentativa de permitir à organização a aquisição, a geração, o compartilhamento e a transformação do conhecimento, possibilitando uma perpetuação organizacional por meio da fluidez com que a empresa consegue passar pelos ciclos de mudanças.”

Andrade e Stefano (2007) complementam essa visão, pois afirmam que a criação ou aquisição de conhecimento pela organização representa um recurso intangível capaz de lhe conferir vantagem competitiva perante outras organizações. Esse conhecimento depende dos princípios, estratégias, políticas, processos e estruturas que visam: estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações (crenças) sobre a realidade em

que trabalham (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), portanto, são diversas as variáveis que influenciam no processo de aprendizagem organizacional.

Este estudo tem como objetivo principal identificar os elementos fundamentais que estimulam o processo de aprendizagem organizacional e a existência de práticas organizacionais entre os níveis individual e organizacional que contribuam com à aprendizagem organizacional em uma Prefeitura Municipal.

Frente a essa realidade, discute-se o cenário da administração pública municipal, que incumbida de desenvolver significativa parte das políticas públicas: A aprendizagem organizacional desta Prefeitura Municipal fortalece o capital humano à integração das atividades governamentais?

Nesse sentido, esse artigo utilizou o estudo de caso. A coleta de dados foi procedida por meio de questionários semi-estruturados, realizados a servidores municipais. Para análise aos questionamentos utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa e também da base teórica norteadora. A ênfase do trabalho recaiu sobre a compreensão da perspectiva da aprendizagem organizacional adotada pela organização, buscando identificar as formas de aprendizagem (formais ou informais) desenvolvidas na instituição.

Esse trabalho tem contribuição teórica e prática, pois relaciona o constructo aprendizagem individual e organizacional, além de sua identificação em uma instituição pública municipal na visão dos agentes públicos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Características da Administração Pública no Brasil**

A Administração pública brasileira é historicamente marcada pela trajetória de movimentos reformistas ao longo dos anos, no intuito de projetar a estrutura organizacional ao condicionamento político-econômico. Como afirma Bergue (2010), em termos de modelos de gestão, a Administração Pública no Brasil, pode ser percebida como uma combinação, por sobreposição, da tipologia proposta por Bresser-Pereira: patrimonial, burocrática e gerencial. Encaminha para um formato híbrido de estrutura burocrática, com o predomínio de padrões culturais de profundos traços patrimonialistas e orientadas para a adoção de um perfil gerencial.

Na definição de Tenório e Saravia (2006) as reformas administrativas foram significativas a partir de 1930 com tentativas planejadas de gestão pública nas perspectivas da administração racional-legal, com características de mudança de uma situação pré-burocrática, coronelista para uma modernização administrativa do aparelho estatal.

Para Costa (2008), a reforma administrativa do Estado Novo foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, o qual buscava introduzir no aparelho administrativo do país a separação entre o público e o privado, visando constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento.

Para Bresser-Pereira (2011) a razão principal para a reforma do Estado nos anos 1990 era de que não bastava o ajuste estrutural para a retomada do crescimento, em virtude do período vivido dos anos 1980 – uma crise que só os países do Leste e do Sudeste asiático conseguiram evitar, época em que países altamente endividaram-se e medidas como privatização, ajustes e fiscais foram adotadas a fim de reverter o processo.

De acordo com Cavalcanti (2004), as estruturas administrativas no Brasil antecederam a própria sociedade, concebida para garantir a exploração econômica à Coroa portuguesa, o autor ainda afirma que a história administrativa do Brasil moderno é condicionada pela herança da imposição, proliferação e precedência da norma e reforçada pela cultura bacharelesca condicionada à época do Brasil Colônia.

Cavalcanti (2004), destaca que a reforma do Estado, nos anos 90, arquitetada em parte por Bresser-Pereira, teve ênfase na transição do modelo de administração burocrática para um modelo de administração gerencial na tentativa de trazer as conquistas da administração de empresas para a administração pública.

Conforme dados do IPEA (2011), o aumento do papel dos municípios iniciou-se com o processo de descentralização política e financeira em relação ao governo federal – Constituição Federal 1988, com o objetivo mais amplo de reforma do Estado, no argumento de que a descentralização da gestão pública aumentaria a eficácia das políticas públicas.

## **2.2 A Aprendizagem Organizacional e a Gestão Contemporânea de Pessoas**

Os sistemas gerenciais têm enfrentado nos últimos anos significativas mudanças na direção das organizações. E a aprendizagem apresenta-se como fator propulsor para o alcance dos objetivos estruturais, avaliada como princípio, a aprendizagem concretiza-se quando esta é capaz de provocar mudanças no comportamento de indivíduos.

Conforme Antonello e Godoy (2010) a literatura sobre aprendizagem organizacional tem avançado nos últimos tempos, com mais de 30 anos em desenvolvimento, apresenta publicações cada vez mais norteadas para administradores tornarem as organizações em organizações que aprendem para sobreviver aos tempos incertos.

Para Frois e Ferreira (2006, p.104) a aprendizagem pode ser identificada a partir da observação de mudanças de comportamento ou do desempenho dos indivíduos. Antonello e Godoy, 2010, p. 312), acrescentam que “o tema está se tornando tão popular que se ampliou além do discurso da administração para debates mais gerais da política sobre a aprendizagem das nações”.

Senge (2006) entende que para o processo de aprendizagem se tornar abrangente em um ambiente organizacional é necessário orientar os funcionários nos seguintes aspectos: construção de uma visão pessoal para a importância da organização, estimulação do compartilhamento de metas e objetivos, questionamentos dos modelos mentais existentes na organização, estimulação da aprendizagem em equipe e, orientação para a perspectiva do pensamento sistêmico na organização.

Para Bitencourt (2010) a aprendizagem organizacional traz uma nova condição em termos de mudança, com ênfase no processo em detrimento ao produto, ou seja, não é concebível atualmente a ideia de programas ou modelos pré-concebidos desprovidos de uma contextualização ou que não respeitem a individualidade e a realidade de cada organização na sua especificidade.

Complementando essa visão, Fernandes (2002, p. 83) relaciona a aprendizagem organizacional “a capacidade de criar novas idéias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa.” Dessa forma, as ações individuais se convergem em ações organizacionais, produzindo resultados.

Bitencourt (2010) destaca que a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinjam os

melhores resultados, com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Ressalta ainda, a importância de se vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento, e não simplesmente no adquirir conhecimentos.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para o processo de criação de conhecimento ocorrer efetivamente, aberturas são necessárias por parte da empresa, como: clareza em demonstrar o interesse em promover o conhecimento, dar autonomia aos funcionários, compartilhar conceitos e experiências e subsidiar o acesso rápido às informações.

Fleury e Oliveira Junior (2002) elucidam que o processo de aprendizagem organizacional pode se desenvolver em três níveis:

- Nível do indivíduo: considera como o primeiro estágio do processo de aprendizagem;
- Nível do grupo: a construção de um processo social poderá constituir-se através da aprendizagem, compartilhado pelas pessoas do grupo;
- Nível da organização: aqui o aprendizado individual que compartilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado direcionando para o desenvolvimento organizacional de memórias que arquivam informações.

No entanto, Bitencourt (2010) afirma que é importante destacar que há uma multiplicidade de enfoques em relação ao tema aprendizagem, há autores que tendem para a questão do processo de aprendizagem, enquanto outros aspiram no produto da aprendizagem, muitas vezes empregados indiscriminadamente. Quando a referência é a organização de aprendizagem, o foco refere-se a “o que” e descreve os sistemas, princípios e características da organização que aprende como uma entidade coletiva, conceito este, representando um estágio avançado de desenvolvimento organizacional. Logo, a aprendizagem organizacional, no qual este estudo enfocará, refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, às habilidades e aos processos de construção e utilização do conhecimento – esta é uma das dimensões da organização de aprendizagem.

Nesse sentido, Menezes, Guimarães e Bido (2010) destacam que é necessário também observar que, notadamente as organizações estão constantemente aprendendo conscientemente ou não, mas dependerá do nível do conteúdo difundido para que a aprendizagem surta resultados de desempenho organizacional.

Bitencourt (2010) faz referência a uma importante publicação em um dos mais importantes periódicos internacionais na área de gestão, em que pesquisadores sugerem um modelo de desenvolvimento do processo de aprendizagem nas organizações, norteando para ações de envolvimento dos indivíduos para um processo de assimilação das aprendizagens significativas, mais do que simplesmente a transferência de informação, a proposta por eles apresentada baseia-se em integrar a aprendizagem nos diferentes níveis, resumidos em 4Is, que representa as iniciais dos elementos centrais: intuição, interpretação, integração e institucionalização, em que classificam a intuição e a interpretação como processo de aprendizagem individual, quando instigados à interação resultarão em maiores resultados; a integração focalizada na ação coletiva resulta no desenvolvimento da compreensão compartilhada. E por sua vez, a institucionalização enfoca o processo de absorção de aprendizagem individual e organizacional a fim de disseminar o aprendizado na organização – mecanismos organizacionais.

Por outro lado, Antonello e Godoy (2010) apresentam a aprendizagem organizacional numa perspectiva cognitiva, na qual o conhecimento é acumulado de modo consciente, os membros das organizações são intérpretes do acontecimento de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo; já em uma perspectiva da Estratégia/Gerencial, a aprendizagem neste

sentido não significa somente a organização aprender, mas que deve aprender mais rapidamente que outras, acreditando para este desempenho a importância fundamental dos gerentes na condução da aprendizagem organizacional, criando ambientes propícios para o seu desenvolvimento.

Oliveira (2010, p. 390) destaca que “aprendizado é a incorporação do que foi instituído ao comportamento do indivíduo”. O nível aprimorado do aprendizado dos funcionários de uma organização é essencial para a sustentabilidade de processos diferenciados.

Segundo Fleury e Fleury (2004), o processo de aprendizagem organizacional não abrange apenas a formação de novos mapas cognitivos que favorecem a compreensão da dinâmica dos ambientes, mas também o resultado de novos comportamentos que evidenciam a efetividade do aprendizado.

Antonello e Godoy (2010) apresentam uma análise da abordagem multiparadigmática de Giota e Prite (1990) onde os autores destacam a importância de desenvolvimento de possíveis ligações entre teorias e perspectivas teóricas dentro da visão teórica multifacetada do fenômeno organizacional.

Na visão de Nicolini (2007, p. 12-13) nos governos, tidos como menos dinâmicos que as empresas, a situação não é diferente. As organizações definam formalmente as suas tarefas, engessando os processos e criando um hiato entre a prática prevista e a prática real, o que cria toda sorte de situações inusitadas. “É necessário mudar a compreensão do que compõe as organizações para que, podendo ver além das estruturas aparentes, se entenda que trabalho, inovação e aprendizagem são forças que se complementam.”.

### 2.3 O Autodesenvolvimento e autoconhecimento

Conforme destaca Antonello (2010) o autodesenvolvimento gerencial ganha impulso no período de 1970 e 1980, marcado pelas grandes transformações sociais e econômicas advindas do processo de globalização que, anteriormente caracterizado por uma era de treinamento sistemático e dirigido externamente ao indivíduo, priorizado às habilidades manuais, as necessidades individuais eram diagnosticadas e posteriormente desenvolvidos treinamentos em grupos, partindo-se do pensamento de que todos tinham as mesmas necessidades.

A mesma autora destaca ainda que posteriormente observou-se que o treinamento até então desempenhado não transferia as mudanças comportamentais do que era aprendido nos cursos para o ambiente de trabalho. Começando assim a mudança de foco dos treinamentos, não mais diretiva e centrada na pessoa, mas coerente com os sentimentos e pensamentos individuais, considerado por autores como Kolb, Pedler e Maslow, o desenvolvimento envolve o ambiente externo, os objetivos organizacionais e a realidade interna da pessoa, da interação o indivíduo como um ser único em que o progresso das suas habilidades se efetiva com a interação com outras pessoas e quando o indivíduo expressasse que havia aprendido (ANTONELLO, 2010).

Dessa forma, o autoconhecimento é pré-requisito para o desenvolvimento do potencial de aprendizagem. Para Antonello (2010) a reflexão sobre o papel que as pessoas representam na organização é aconselhável, se o indivíduo estiver consciente disso e da sua contribuição no processo de mudanças organizacional, ele estará aberto à aprendizagem.

Fernandes (2002, p. 82-83) destaca que os seres humanos são os principais agentes de transformação, pois tomam decisões e realizam mudanças que alteram as perspectivas individuais e organizacionais. O aprendizado individual “pode ser entendido como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a um conclusão e age”.

Segundo Zangiski (2009, p. 17) “o conhecimento só pode ser criado pelas pessoas [...] deve-se considerar a dimensão humana, ou seja, o conhecimento não pode ser extraído de informações armazenadas em uma base de dados”.

Nesse sentido, Antonello (2010) enfatiza princípios comportamentais que seriam essenciais à aprendizagem nas organizações:

1. Abertura: as pessoas precisam ter a capacidade de reexaminar constantemente suas premissas e crenças e, para isto; aos gerentes, consciência de que não precisam saber minuciosamente de todas as atividades de seus funcionários;
2. Pensamento sistêmico: capacidade de enxergar conexões nos detalhes das atividades para o todo.
3. Criatividade: flexibilidade em deixar de lado as rotinas e hábitos enraizados, de medo do fracasso, para um comportamento criativo.
4. Eficácia pessoal: associado à capacidade de enxergar com exatidão a si próprio.
5. Empatia: capacidade de criar pontes de relacionamento na organização, considerando as diferentes dimensões para a mesma questão.

Fernandes (2002) complementa essa visão, afirmando que a organização apresenta dois níveis de aprendizado: o aprendizado operacional: mudanças na maneira como os indivíduos fazem o trabalho e o aprendizado conceitual: o porquê de se fazer tais mudanças. Além disso, o ciclo de aprendizagem organizacional envolve: o aprendizado situacional, o aprendizado fragmentado e o aprendizado oportunístico.

Antonello (2010) reafirma a importância da análise sob um conceito auto-motivacional do indivíduo, em que ele busca constantemente no trabalho que desempenha, tanto internamente quanto externamente do seu ambiente laboral, um sentido de realização na vida e não simplesmente o desempenho alcançado no trabalho.

## 2.4 O conhecimento Organizacional

Zangiski *et al* (2009, p. 6) relatam que “o conhecimento organizacional pode ser definido como um conjunto de “crenças” associadas às relações de causa-efeito, tendo como nível de representação o sistema organizacional”. Essa definição complementa a de Nonaka e Takeuchi (1997), que afirmam que o conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Para Gonçalo e Borges (2010) uma organização fundamentada em conhecimento é preciso o entendimento da diferença entre dado, informação e conhecimento. Para os autores, considera-se dado como sendo um conjunto de fatos distintos e objetivos, mas que não possuem um significado inerente. Já as informações são o conjunto dos dados organizados e relacionados fazendo a diferença através da expressão de uma mensagem e exercendo algum choque sobre o ponto de vista do destinatário, que na perspectiva epistemológica de Polany retrata que há duas espécies de conhecimento: o prático, chamado de conhecimento tácito e o teórico, de explícito.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) atentam para a postura das empresas em criar um clima eticamente saudável, para que os funcionários possam desempenhar suas tarefas, com a menor escala de dúvida quanto à atitude íntegra desempenhada pela organização, assim influenciará o funcionário à atitudes também éticas, de acordo com o comportamento organizacional por ele percebido.

Atualmente, na visão de Sveiby (2001, apud GONGALO; BORGES, 2010) duas vertentes são definidas para a gestão do conhecimento, uma visão baseada em gestão de pessoas, conhecimento como processo e outra visão baseada na tecnologia da informação, conhecimento como objeto, destacam ainda, a importância em considerar que é através da gestão de pessoas que o conhecimento precisa ser contextualizado para que possa produzir os resultados organizacionais pretendidos.

Para Menezes, Guimarães e Bido (2011, p. 08) consideram que “a identificação da cultura de aprendizagem em organizações requer a existência de ferramentas que permitam o diagnóstico de comportamentos de aprendizagem presentes na organização”. Observando a necessidade de diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos que necessitam de uma atenção maior de necessidade de aprendizagem.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo foi um estudo de caso, como afirma Godoy (1995), visa a um exame detalhado de um ambiente de trabalho, investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, objetivando aprofundar a descrição de determinado fenômeno. Adotou um enfoque explicativo por meio de variadas fontes de informação.

Foi realizada a análise do caso de uma Prefeitura Municipal, com um universo de 370 funcionários. Devido às características próprias da população de interesse desta pesquisa, optou-se pela amostragem tipo por conveniência em que foram selecionados 27 funcionários do quadro administrativo, dentre eles estatutários e cargos em comissão e, também cargos profissionais, que estão diretamente envolvidos com atividades administrativas e trabalham no paço municipal. Optou-se por não solicitar o perfil dos pesquisados, pois eles poderiam ser identificados, bem como suas respostas no instrumento de pesquisa.

Para a coleta e análise dos dados, de caráter primário, foi realizada a aplicação de questionários semi-estruturados, baseados na mensuração dos temas em aprendizagem individual e organizacional, e também os dados de caráter secundários (dados da organização e revisão teórica) para coleta e análise. O modelo de questionário usado nessa pesquisa de campo foi baseado em Andrade e Stefano (2007), que visou identificar os aspectos da aprendizagem individual e organizacional na instituição investigada. Tal questionário contou com 9 questões fechadas com a seguinte classificação: escala de avaliação 1 (nunca); escala de avaliação 2 (raramente); escala de avaliação 3 (algumas vezes); escala de avaliação 4 (frequentemente) e, escala de avaliação 5 (sempre). Essas questões estavam separadas em grupos, denominados como: Recursos/Notas; Metodologias de Aprendizagem; Desempenho; Recurso/Notas da Infra-estrutura Tecnológica; Ferramentas mais Empregadas. Além das questões fechadas, o questionário também possuía 9 questões abertas para os pesquisados responderem.

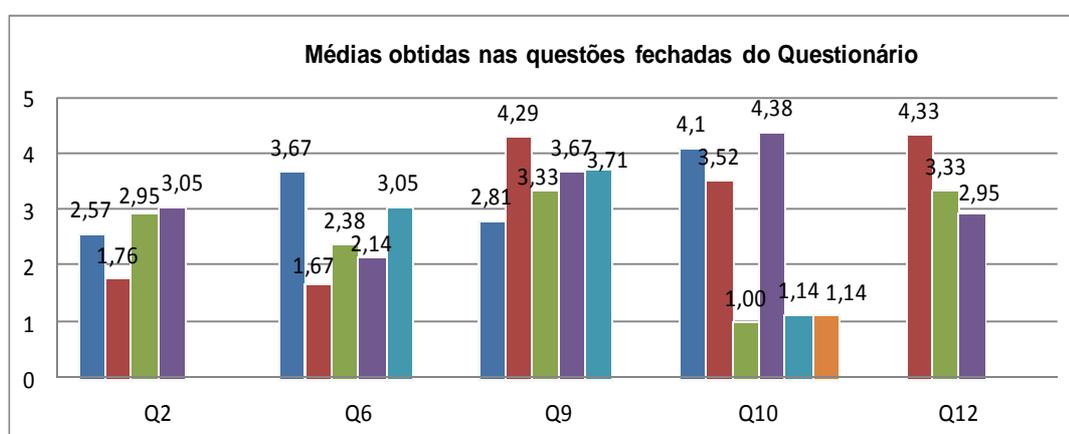
Na etapa da coleta de dados, constatou-se de modo geral um desconhecimento do tema abordado e também uma resistência inicial por parte de alguns funcionários no que diz respeito à confiança e objetivo dos dados, onde os mesmos mostraram desinteresse em colaborar com a pesquisa, fato este, que 06 funcionários não responderam o questionário. No início do questionário tinham os conceitos de conhecimento, conhecimento organizacional e aprendizagem para nivelar o entendimento.

Para a análise dos dados foram utilizadas as técnicas na abordagem quantitativa e qualitativa. Em relação aos dados quantitativos, foram realizadas as análises das médias e com

relação à análise qualitativa os dados foram confrontados com base na discussão teórica, dando subsídios para as análises e considerações finais.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Essa etapa de coleta de dados visou identificar o conhecimento dos participantes sobre os aspectos relacionados à aprendizagem organizacional na referida instituição. A seguir, é apresentado o gráfico 1 que ilustra as médias obtidas nas questões do instrumento de pesquisa:



**GRÁFICO 1: Médias obtidas nas questões fechadas do Questionário**

**Legenda:** escala de avaliação 1 (nunca); 2 (raramente); 3 (algumas vezes); 4 (frequentemente) e, 5 (sempre).

Fonte: (dados da pesquisa).

**Q2:** Indique os recursos utilizados na organização para buscar ou compartilhar conhecimentos, assinalando o nível de utilização. Na sequência: participação em Cursos; educação à distância (*e-learning*); utilização de terceiros/consultorias/treinamentos; reuniões e outros (especifique).

**Q6:** Indique a intensidade com que as seguintes metodologias de aprendizagem são utilizadas na sua organização. Na sequência: auto-aprendizagem; cursos à distância; cursos presenciais; empresa terceirizada; orientações dirigidas e outros (especifique).

**Q9:** Como avalio a minha aprendizagem às funções que desempenho na organização. Na sequência: possuo total conhecimento; busco conhecimento constantemente; muda o meu comportamento; vivencio experiências com meus colegas; dependo muitas vezes de informações de outros setores e outros (especifique).

**Q10:** Indique os componentes de infra-estrutura tecnológica utilizados para a Gestão do Conhecimento, que dão suporte à aprendizagem na sua organização. Na sequência: softwares; Hardwares; intranet; internet; IPTV; *broadcast* e outros (especifique).

**Q12:** Compartilha seus conhecimentos/experiências com seus colegas. Na sequência: conversas; debates/diálogos; reuniões e outros (especifique).

Na questão 2, foram apresentados quatro tipos de recursos para que o funcionário indicasse o nível conforme a sua utilização. Quanto à participação em cursos, pôde-se observar que a escala apresentou relativamente mediano em 2,57; a média que apresentou maior destaque como recurso de compartilhamento do conhecimento foi através da participação em reuniões, com 3,05 e, logo em seguida a presença de terceiros/consultorias e treinamentos ao seu local de trabalho com 2,95. Já em relação à indicação de utilização do *e-learning* constatou-se a quase inexistência na organização desse recurso, com média oscilando em 1,76.

À questão 6, perguntou ao funcionário para que indique a intensidade de metodologias de aprendizagem utilizadas pela organização, evidenciou-se um resultado mais elevado ao cultivo à auto-aprendizagem, com média de 3,67; e logo em seguida, com média de 3,05, a aparência de orientações dirigidas norteadoras para o desenvolvimento do seu conhecimento; a constatação de fornecimento de cursos presenciais aos setores pela organização ficou evidenciado um valor não muito considerável, média de 2,38; a participação de empresa terceirizada no fomento da aprendizagem apresentou uma média baixa, com apenas 2,14; e com menor índice de representatividade, a utilização de cursos à distância como alternativa de desenvolvimento da aprendizagem por parte da organização, na média de 1,67.

Quanto à questão 9, para avaliação da aprendizagem incorporada às funções que desempenha, ficou evidente a indicação de que os funcionários consideram que buscam conhecimentos constantemente, apresentando o índice de 4,29; chamando a atenção para outro resultado, em que o aspecto de avaliação do domínio pleno de conhecimento à função que exerce, ficou em razoáveis 2,81; outro fator que houve indícios de estilo nos locais pesquisados, foi a existência em se vivenciar experiências com colegas de trabalho, com considerável média de 3,67; mas também a evidência de que dependem muitas vezes de informações de outros setores para desempenharem suas atividades, com média de 3,71; e quanto ao aspecto em que o aprendizado promove a mudança de comportamento ao indivíduo ficou na média de 3,33, avaliada para que de fato se concretize a aprendizagem, quando esta é capaz de provocar mudanças no comportamento dos indivíduos. Conforme teoriza Garvin *apud* Tolfo e Piccinini (2011) relaciona “Organização de Aprendizagem com criação, aquisição e transferência de conhecimento, aliado à modificação de comportamento, com vistas às novas aprendizagens”.

Na questão 10, quanto à infra-estrutura tecnológica utilizada para a gestão do conhecimento utilizada na organização, verifica-se que três aspectos obtiveram melhor avaliação, a utilização de softwares com média de 4,10, a utilização do hardware em média de 3,52 e outro aspecto com uma média um pouco acima desses dois, ficou a utilização da internet como fonte de conhecimento para desempenhar suas funções, com média de 4,38; observando-se a inexistência de outros itens apontados no questionário, como a intranet, com 1,00; o IPTV (aulas gravadas transmitidas pela TV), com 1,14; e a utilização de Broadcast (ferramenta de transmissão de vídeo ao vivo) com média também de 1,14.

Observa-se na questão 12, a alta média na forma de compartilhamento do conhecimento/experiências através de conversas informais, apresentou média de 4,33; já os debates/diálogos, medidas mais formais, apresentaram média de 3,33 e com menor média entre os itens apresentados à forma de compartilhamento, foi através de reuniões, com 2,95.

QUADRO 1: Resultados obtidos nas questões abertas (1 a 5) do Questionário	
Questões	Principais Comentários
Q1: Você tem acesso a todas as informações que você	- “Não, pois considero importante não somente os processos que cabem a mim, mas todos os processos envolvidos na organização, principalmente os anteriores e posteriormente aos meus, que atualmente não possuo acesso, sendo importante também o

## A Aprendizagem Organizacional e individual em uma Prefeitura Municipal

<p>considera necessária à boa execução de suas atividades?</p>	<p>compartilhamento através dos colegas de trabalho”;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim, sempre que preciso busco informações com meus superiores”;</li> <li>- Nem sempre. Há “alguns recursos, mas geralmente não suprem totalmente a necessidade”;</li> <li>- “Não. Por falta de capacitação, a maioria das atividades é feita sem saber”;</li> <li>- “Não, se necessitar de treinamento ou informação, o profissional obriga-se a procurar por vontade própria”;</li> <li>- “Sim, tenho acesso a todas as informações necessárias para o bom andamento do setor”.</li> <li>- “Não tenho acesso. Muitas informações só nos chegam ao momento que há um problema para resolver”. Cabendo ir atrás de conhecer todo o processo para solucioná-lo”.</li> </ul>
<p>Q3: Há espaço no seu local de trabalho para pensar, aprender, fazer contatos informais, adquirir experiências?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim, o ambiente de trabalho é muito bom”;</li> <li>- “Nenhum, somente através da internet”;</li> <li>- “Não. Trabalhar e trabalhar”;</li> <li>- “Possuímos espaço, porém o excesso de demanda para atendimento, impede a oportunidade de ampliar a aprendizagem”;</li> <li>- “Deve haver, mas não sobra tempo para isso”;</li> <li>- “Não, devido o grande acúmulo de serviços, não ganhamos tempo para nos programar”;</li> <li>- “Espaço há, porém não há tempo e nem estrutura administrativa para isso”.</li> <li>- “Sim, pois há relações interpessoais que facilitam esse fato”.</li> </ul>
<p>Q4: O seu trabalho envolve erros ou falhas, se envolve, o erro é permitido? Como ele é tratado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Isso é relativo, pois depende do erro e de quem avalia esse erro. Os erros não são permitidos, na maioria das vezes ele pode ser concertado, servindo como aprendizado”;</li> <li>- “Acontecem erros e falhas que não podem acontecer. Quando acontece erro ou falha, eles são revertidos buscando amparo legal”;</li> <li>- “Envolve. São resolvidos de forma técnica e legal. Muitas vezes nos responsabilizam que são em decorrência de falhas de toda uma administração”;</li> <li>- “Sim, ocorre muitas falhas, é tratado como possibilidade de superação, buscando novos recursos para impedir o erro novamente”;</li> <li>- “Sim. Acontecem muitos erros, não é permitido, pois pode não haver volta”;</li> <li>- “Envolve. Não é permitido, quando ocorre o funcionário que deve sanar o problema”.</li> </ul>
<p>Q5: Há iniciativas que favoreçam a troca, compartilhamento de conhecimentos, como trabalhos em grupo, reuniões troca de informações? Como isso acontece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Atualmente essas iniciativas não estão sendo realizadas”;</li> <li>- “No nosso ambiente de trabalho não acontece com muita frequência iniciativas para troca de informações”;</li> <li>- “Não há, até agora não participei de nenhuma”;</li> <li>- “Isso raramente acontece, a maioria dos setores trabalham isolados”;</li> <li>- “Não. As trocas de informações, quando ocorrem, são algo de rotina, para andamento do trabalho”;</li> <li>- “Sim, ocorrem reuniões para verificar o que pode ser melhorado e se tudo está dentro dos conformes”;</li> <li>- “Sim, é feito reuniões de trabalhos em grupo. Existe muita troca de informação entre colegas mais experientes”;</li> <li>- “Poucas vezes. Somente quando há uma convocação pela chefia”;</li> </ul>

Fonte: (elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2012).

A questão 1 abordou o acesso às informações que o funcionário considera necessária para o desempenho das suas funções, observa-se nos relatos que em alguns funcionários tem alcance necessário à informação que necessitam, no entanto, percebe-se que precisa buscá-las com seus superiores, não declarando que a busca aconteça também através de um sistema gerencial, ou que a consulta lhe esteja disponível em documentos ou materiais institucionalizados. Também há relatos de que as informações não são facilmente disponibilizadas para a aprendizagem funcional da organização, e somente quando surgem

problemas é que se tem conhecimento dos serviços/atividades que estão sendo realizadas, ao interesse do próprio funcionário em receber esclarecimentos para solucioná-los.

Quanto à questão 3, se há presenciado espaço no seu local de trabalho para adquirir experiências, muitos relatam que espaço existe, mas não há iniciativas administrativas para que isso aconteça, em virtude também do excesso de serviços, não sobra tempo para praticar experiências inovadoras de interação com os colegas.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que através da experiência constata-se a melhor forma em aquisição do conhecimento tácito, ou seja, as habilidades técnicas, se tornando difícil para o indivíduo integrar-se a um consequente processo sem alguma forma de experiência compartilhada.

Para a questão 4, é solicitado que relate se o seu trabalho envolve erros ou falhas, e como ele é tratado, é unânime nos relatos dos funcionários que acontece normalmente erros, alguns relatam que certos tipos de erros acontecem em virtude de um processo maior de desorientação da organização ou faltando-lhe conhecimentos sistêmicos do processo que o evitariam, sendo muitas vezes incorporado como forma de aprendizado. Também há relatos que o próprio funcionário deve solucioná-lo. Não constatando medidas severas de punição, mas observando-se também que há indiferença por parte dos superiores em reforçar treinamentos específicos aos envolvidos se o erro ocorre consecutivamente.

Para Fleury e Oliveira Junior (2002) a forma como a organização assimila e incorpora suas experiências, sejam elas, positivas ou negativas, e assim, mantendo ou mudando suas diretrizes governamentais, resultará no sucesso organizacional.

A questão 5 instiga-lhe às iniciativas que favoreçam a troca, compartilhamento de conhecimentos e como isso acontece, os relatos sobressaem para a informação de que não há cultura na organização em desenvolver ações formais, como trabalhos em grupos, reuniões, que de fato efetivam a gestão de conhecimento entre os setores. Aos que relatam que há iniciativas no seu local de trabalho, neste sentido por parte do superior, informam que as interações acontecem informalmente, não indicando especificamente um resultado concreto que de fato alcance a aprendizagem.

<b>QUADRO 2: Resultados obtidos nas questões abertas (7 a 14) do Questionário</b>	
<b>Questões</b>	<b>Principais Comentários</b>
Q7: Como é o ambiente (cooperativo, individualista, parceria, amistoso) da organização que você atua?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A pressão externa exerce grande influência. Mas a equipe é cooperativa”;</li> <li>- “Somos todos unidos, buscando sempre o melhor desenvolvimento das atividades”;</li> <li>- “No ambiente que atuo deveria ter mais parceria entre os colegas”;</li> <li>- “Há alguns conflitos entre os colegas, mas também a gestos parceria”;</li> <li>- “Individualista na maioria das vezes, com a maioria das pessoas”;</li> <li>- “Bom relacionamento com os funcionários, há cooperativismo na execução das tarefas”;</li> </ul>
Q8: Qual o tipo de ferramenta, em sua opinião, que favorece a aprendizagem para melhor desempenho das suas funções?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Treinamentos e cursos para acompanhar as frequentes mudanças”;</li> <li>- “Cursos de capacitação”;</li> <li>- “Cursos específicos da área”;</li> <li>- “O repasse visual, auditivo e principalmente o prático”;</li> <li>- “ampliação espaço de participação de reuniões (informais), disponibilizar capacitações”.</li> </ul>
Q11: Quais iniciativas organizacionais, em sua opinião, favorecem o aprendizado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Treinamento e acompanhamento dos novos servidores para terem conhecimentos de suas responsabilidades”;</li> <li>- “Trocas de experiências e trabalhos em grupo”;</li> <li>- “Formação adequada para a função”;</li> <li>- “Reuniões para discutir os problemas”;</li> <li>- “Incentivo para cursos, palestras técnicas, participação de todos os funcionários do</li> </ul>

## A Aprendizagem Organizacional e individual em uma Prefeitura Municipal

	setor”;
Q13: A Administração está comprometida com a aprendizagem e em criar uma organização que aprende? Por quê?	<ul style="list-style-type: none"><li>- “Não. No setor público há muita indiferença diante do investimento em aprendizagem dos servidores. Muitos têm que aprender (sozinhos) por força da situação;</li><li>- “Sim, viabiliza participação dos funcionários em cursos e reuniões”;</li><li>- “Sim, pois sempre recebo ensinamentos de meus superiores, me auxiliando no que necessito”;</li><li>- “O comprometimento é vulnerável e geralmente acontece quando as falhas ou erros são constantes”;</li><li>- “Sim, porque proporciona cursos de qualificação”;</li><li>- “Está comprometida por nos deixar buscar cada vez mais conhecimento no setor que atuo”;</li><li>- “Não muito. O incentivo à aprendizagem da gerência encontra-se defasado, não investe como deveria na capacitação de seus colaboradores”;</li><li>- “Acredito que não. A aprendizagem está mais vinculada ao interesse de cada profissional, não há estímulo e/ou criação de espaços e momentos para a aprendizagem”;</li><li>- “Não. Porque a Administração se sente superior e só ela sabendo basta”.</li></ul>
Q14: Você tema autonomia ou liberdade para executar e inovar a forma como você desempenha suas tarefas na organização? Por quê?	<ul style="list-style-type: none"><li>- “Em partes. Toda atitude tomada deve ser passada pela Administração”;</li><li>- “Não. Os processos já são padronizados e também pela falta de informações que dificultam algumas inovações”;</li><li>- “Não, na maioria das vezes executamos tarefas solicitadas pela chefia”;</li><li>- “Não, porque as tarefas são todas definidas como devem ser feitas”;</li><li>- “Não, pois meu trabalho depende de outro setor”;</li><li>- “Sim. As minhas tarefas sim”.</li></ul>

Fonte: (elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2012).

Na questão 7 foi abordado como ele percebe o ambiente da organização em que atua, há consenso entre os entrevistados que o ambiente é cooperativo, de parceria ou amistoso, também na mesma proporcionalidade que alguns indicam ser individualista, pela própria estrutura funcional da organização pública. Constatando-se que apesar de haver conflitos entre alguns colegas, há indícios de boa harmonização, coleguismo, para o desempenho das atividades.

A questão 8 solicitou qual o tipo de ferramenta, que lhe favorece na aprendizagem para melhor desempenho das suas funções, constata-se que grande parte indicam que cursos de capacitação e treinamentos são melhor conceituados para o seu desempenho organizacional. Não havendo nenhum relato para indicação de ferramentas tecnológicas para o suporte das suas atividades.

Já a questão 11, abordou as iniciativas organizacionais que lhe favorecem o aprendizado, a grande maioria indicam que as capacitações continuadas para o aperfeiçoamento profissional e a cooperação entre os colegas trariam conceitos mais estáveis de aprendizado.

A questão 13 indagou se a Administração está comprometida com a aprendizagem e em criar uma organização que aprende, pouco mais dos funcionários pesquisados afirmaram que não observam iniciativas da Administração em criar ambientes ou ações para as práticas de aprendizagem organizacional, e percebendo a sua necessidade de capacitação, que supre buscando fora do espaço organizacional, ou através de outras fontes de conhecimentos que, deveriam ser continuamente aprofundados na organização. Quanto aos que afirmam haver o compromisso pela Administração em propiciar medidas qualitativas à aprendizagem, não indicam concretamente as ações que ela propõe como medida de apoio formador a ele.

Quanto à questão 14, questiona a autonomia ou liberdade para executar e inovar o desempenho das suas tarefas na organização há igualdade em número entre os pesquisados que

afirmam ter e os que afirmam não ter, havendo manifestação também considerável de que depende da situação ou da limitação da função, em virtude da estrutura organizacional que impede de executar tarefas que não estejam regulamentadas, entendendo que há respaldos legais para tal desempenho.

Os resultados da pesquisa apontam fatores que dificultam as práticas voltadas à aprendizagem organizacional na instituição pública pesquisada. Constata-se a limitação da informação como fonte de poder, condição em que esta se torna mais centralizada. Os traços culturais, os valores encontrados como uma estrutura fortemente burocrática, características de uma instituição pública tradicional, influenciam intensamente o desenvolvimento das atividades administrativas e o comportamento organizacional. Freitas (1997) destaca que as organizações brasileiras são identificadas a ostentar a cultura da centralização do poder, tendendo a colocar os espectadores por parte dos subordinados e, com isso, moldando o relacionamento paternalista nas relações para a troca de favores.

A aprendizagem identificada, com base nos resultados pesquisados, uma condicionalidade à função desempenhada pelo servidor, ou seja, conhecimentos necessários para ocupar o cargo. Os setores são estruturalmente desenhados hierarquicamente, não existindo nenhuma iniciativa formal de integração entre eles. Outro fator a ser observado é o fato de que na apresentação dos dados coletados, a média ficou elevada na escala de avaliação de desempenho em que o funcionário afirma buscar conhecimento constantemente, e na mesma avaliação a indicação dos pesquisados em considerar uma avaliação baixa em relação ao conhecimento total na função o qual exerce.

Observou-se a dependência do funcionário à internet como infra-estrutura tecnológica que dá suporte para aquisição do conhecimento, demonstrando não existir recursos significativos na organização que provocam o conhecimento sistêmico organizacional a todos os setores e, sim recursos dirigidos à setores que apresentam-se mais interessantes à administração.

<b>QUADRO 3: Síntese dos Principais Resultados</b>	
Acesso às informações	Mostrou-se que a informação está fechada entre os setores, não demonstrando significativos processos de interligação entre os mesmos.
Espaço para adquirir experiências	Não há diagnosticado que se fomenta essa iniciativa na organização.
Como o erro é tratado no trabalho	Observou-se a ocorrência de falhas e erros nos processos administrativos, evidenciando-se que não há um tratamento uniforme e articulado para a minimização do mesmo.
Trocas de experiências	Não se demonstrou na organização o cultivo em se vivenciar experiências entre os setores.
Características do ambiente de trabalho	Demonstrou existir gestos de parcerias entre os colegas de trabalho.
Ferramentas que favorecem a aprendizagem	A indicação de treinamentos e cursos específicos à função que desempenha.
Iniciativas que favorecem o aprendizado	A recomendação de iniciativas para a troca de informações entre os setores e maior participação em cursos formadores.
Comprometimento da Administração com a aprendizagem organizacional	Verificou-se o comprometimento na formação profissional a setores que se apresentam mais interessantes.
Autonomia para executar as tarefas	Demonstrou não haver autonomia dos funcionários no desempenho das suas tarefas e, normalmente condicionada a respaldos de superiores.

Fonte: (elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2012).

Dessa forma, os resultados identificados demonstram que a prática formal para a aprendizagem organizacional na instituição pesquisada é incipiente. A literatura de aprendizagem aponta elementos para superar esses desafios, mas a esfera pública tem uma cultura específica que deve ser diagnosticada e trabalhada com suas particularidades, lacuna essa encontrada nos principais autores da temática.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme os dados obtidos na pesquisa de campo e dados secundários da instituição investigada e da literatura analisada, é possível afirmar que as práticas de conhecimento organizacional propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) e apresentadas neste artigo não se verificam na sua totalidade na organização pesquisada, pois essa organização é capaz de criar novos conhecimentos, mas ainda não são efetivas as formas de difusão destes pela organização e nem sua incorporação aos serviços e sistemas da instituição.

Em relação tanto à criação do conhecimento, por meio da interação do tácito e explícito quanto à sua conversão, identificavam-se os quatro modos de conversão. Considerando a socialização como aquisição do conhecimento tácito por meio da experiência, uma das formas de treinamento para o novo funcionário é trabalhar e aprender com o funcionário que ocupava anteriormente a função, ou seja, há a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, como também relatado por Andrade e Stefano (2007).

Para que haja aperfeiçoamento no processo de aquisição e desempenho de competências, e que a instituição possa se desenvolver continuamente, é necessária a implantação de práticas organizacionais que direcionem a uma memória organizacional formalmente estabelecida, como avaliam Fleury e Oliveira Junior (2002). As organizações desenvolvem rotinas de procedimentos para resolver seus problemas, aonde essas rotinas vão sendo incorporadas na memória organizacional, contribuindo para a realimentação da aprendizagem organizacional e assim para a transformação dos processos estruturais.

Nos estudos desenvolvidos por Nicolini (2007) a aprendizagem do funcionário público, deve ser nos planos formal e informal, pois ela condicionará o seu desempenho nas funções que exercerá na máquina governamental. “A aprendizagem não está relacionada apenas ao que está armazenado no cérebro, apreendido em salas de aula ou nos livros, mas, também, ao conhecimento que vai sendo adquirido a partir de situações, vivências e desafios relacionados à prática” (p.13). É com base nesse conhecimento que a sociedade espera que os funcionários públicos sejam capazes de gerenciar os serviços públicos com eficiência, com assertividade e com justiça; que saibam reduzir os gastos para desonerar a capacidade de investimento do governo; e que possam oferecer à população um serviço de qualidade realmente orientado para a população que o utiliza (p.13).

A utilização de infra-estruturas tecnológicas de alcance mais amplo, como a utilização de aulas gravadas, educação à distância, etc. também poderá contribuir para incentivar o funcionário a conviver com práticas de conhecimento mais democráticas e participativas, visto perceber na pesquisa, o interesse considerável de funcionários que indicam buscar conhecimento constantemente para a realização das suas tarefas, mas não encontrando na organização aparato para tal necessidade e, que possivelmente fomentariam no ambiente, práticas de compartilhamento e discussões formais para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, talvez, contribuindo também, para a diminuição dos conflitos entre os colegas, que foi constatado na pesquisa, pois construiria ambientes mais saudáveis e construtivos.

Como sugestão para futuros estudos a fim de verificar práticas organizacionais que proporcionem o aprimoramento das ações individuais para os melhores resultados organizacionais, também contribuindo no sentido de importunar e aprofundar a compreensão do tema, utilizando-se de outras fontes para a discussão de uma nova visão sobre a aprendizagem organizacional no contexto organizacional de uma administração pública.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M.; STEFANO, S. R.. Aprendizagem organizacional em empresas de grande porte de guarapuava: um estudo de múltiplos casos. **Revista Capital Científico**, Guarapuava-PR, 2007, v. 5, n.1, p. 103-124.

ANTONELLO, C. S. **O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional**. In: BITENCOURT, Cláudia C. *et al.* Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **RAC**, 2010, v. 14, n. 2, p. 310-332. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552010000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 de mar 2012.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis; UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BITENCOURT, C. C. **Aprendizagem organizacional: uma estratégia para a mudança**. In: BITENCOURT, C. C. *et al.* Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAVALCANTI, B. S. Da modelagem à improvisação: reinterpretação a modelagem organizacional. **RAP**, 2004, v. 38, n. 4, p. 589-611. Disponível em: <<http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/ACF19EF.pdf>>. Acesso em: 12 de abril 2012.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP**, 2008, v. 42, n. 5, p. 829-74. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 05 abr 2012.

FERNANDES, C. B. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações**. In: Angeloni (Coord.) Organizações do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **RAUSP**, 1995, v. 30, n. 3, p. 5-11. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=3003005.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3003005.pdf)>. Acesso em: 07 abr 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. 12. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, A. B.; **Traços para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- FROIS, E. S.; FERREIRA, M. A. T. Administração Pública e Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, 2006, v. 3, n. 1, p. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/130/94>>. Acesso em: 07 abr 2012.
- GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63, Mai/jun.1995.
- GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L. **A gestão do conhecimento organizacional**. In: BITENCOURT, C. C. *et al.* Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: IPEA, 2011.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARRÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da Aprendizagem em Organizações. **RAM. Rev. Adm. Mackenzie**. 2011, v. 12, n. 2, p. 4-29. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 02 mar 2012.
- NICOLINI, A. M. Aprender a governar: a aprendizagem de funcionários públicos para as carreiras de estado. Tese (Doutorado em Administração, UFBA), 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; S. F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2011.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TENÓRIO, F. G; SARAVIA, H. J. Esforços sobre a gestão pública e a gestão social. In: MARTINS, Paulo E. M.; PIERANTI, Octavio P. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- ZANGISKI, M. A. S. G. *et al.* Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**. 2009, v. 10, n.1, p. 54-74. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/7787/4706>>. Acesso em: 05 abr. 2012.