



Estudo Sobre a Aprendizagem Organizacional na Organização Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves

Patrícia Saraiva Seben, Nivia Tumelero

RESUMO

Este artigo foi desenvolvido para investigar a aprendizagem organizacional na organização NSC – Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves. No intuito de atingir o objetivo geral do trabalho, foram buscadas as respostas para os objetivos específicos: a) identificar como ocorre a aprendizagem organizacional nos seus pilares de sustentação; b) as principais práticas de aprendizagem organizacional; c) analisar como os níveis organizacionais apresentam aprendizagem organizacional. Para obter estas informações foi elaborada e aplicada uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa foi realizada através do instrumento de pesquisa chamado entrevista semiestruturada. Esta pesquisa confirmou os objetivos propostos, demonstrando o alinhamento da estratégia e da cultura organizacional com a gestão. Bem como foi evidenciado o apoio da tecnologia da informação à aprendizagem organizacional. Os quatro pilares da aprendizagem organizacional abordados no presente trabalho sustentam a aprendizagem organizacional na empresa em estudo.

Palavras-chave: Aprendizagem. Aprendizagem individual. Aprendizagem organizacional. Serviços.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar como ocorre a aprendizagem organizacional na empresa NSC – Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves, tendo como objetivo investigar a aprendizagem organizacional no NSC – Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves. Para atingir o objetivo geral do trabalho, foram buscadas as respostas para os objetivos específicos: a) identificar como ocorre a aprendizagem organizacional nos seus pilares de sustentação; b) identificar as principais práticas de aprendizagem organizacional; c) analisar como os níveis organizacionais apresentam aprendizagem organizacional. Para obter estas informações foi elaborada e aplicada uma pesquisa qualitativa.

Assim sendo, para que possa haver a familiarização com o tema aprendizagem organizacional, este trabalho traz inicialmente uma revisão bibliográfica sobre a aprendizagem, a aprendizagem organizacional, as organizações que aprendem e os pilares de sustentação das organizações que aprendem. Na sequência é apresentada a pesquisa aplicada que foi realizada *in loco* a todos os funcionários do NSC para obter as respostas que atendem aos objetivos do referido artigo. Após é relatado o método utilizado, seu desenvolvimento, a análise e a interpretação dos resultados obtidos. Finalizando com as considerações sobre a contribuição deste estudo para a aprendizagem organizacional, onde verificou-se que a aprendizagem organizacional está presente e é fomentada no cotidiano do NSC. Inclusive, foi constatado que a aprendizagem organizacional ocorre em todos os pilares abordados no referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM

A aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY, 1997). O dicionário Michaelis (2015) define que aprendizagem é a ação de aprender qualquer ofício, arte ou ciência. Também é o tempo gasto para aprender uma arte ou ofício. Além de



ser a denominação geral dada a mudanças permanentes de comportamento como resultado de treino ou experiência anterior. Tal como o processo pelo qual se adquirem essas mudanças. Além disso, a aprendizagem pode ser definida como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes (KIM, 1998).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuam a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização (GUNS, 1998). O processo de aprendizagem organizacional assume hoje novos contornos e crescente relevância, por causa do acelerado processo de mudanças pelas quais passam as sociedades, as organizações e as pessoas (FLEURY, 1997).

As organizações aprendem através de seus membros individuais. A aprendizagem individual deve passar pelo processo de ser inserida na memória e na estrutura da organização para promover a aprendizagem organizacional (KIM, 1998). Grande parte da aprendizagem organizacional ocorre em uma série de momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente, como enfrentar com calma as atividades, interagir com pessoas dentro e fora da organização, participar de trabalhos internos, desempenhar tarefas, acompanhar a realização do trabalho (GUNS, 1998). De acordo com o crescimento da organização, surge a distinção entre a aprendizagem individual e a organizacional, e um sistema para a captura da aprendizagem de seus membros individuais (KIM, 1998).

Uma organização aprende através de seus membros individuais, sendo conseqüentemente afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual (KIM, 1998). As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem esta, a aprendizagem organizacional não ocorre. Em qualquer setor da empresa a força ativa é pessoas. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria (SENGE, 1999).

As teorias sobre a aprendizagem organizacional normalmente se basearam em teorias de aprendizagem individual. No entanto, deve haver a distinção entre organização e indivíduo, pois em um modelo de aprendizagem organizacional o processo real de aprendizagem pode não ser percebido, ignorando o papel do indivíduo, ou se tornará algo simplista quanto a aprendizagem individual pela atenuação das complexidades organizacionais (KIM, 1998).

A complexidade da aprendizagem organizacional é ampliada quando passa de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes. Questões como motivação e competência que são parte integral da aprendizagem humana, tornam-se duas vezes mais complicadas dentro de organizações. Apesar de o termo aprendizagem manter o mesmo significado tanto no individual quanto no organizacional, o processo de aprendizagem é fundamentalmente diferente no nível organizacional. Desse modo um modelo de aprendizagem organizacional tem que resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não-humana sem antropomorfizá-la (KIM, 1998). Organizações que se baseiam na aprendizagem concentram-se em desenvolver da melhor forma as suas respectivas tarefas. Elas percebem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho de longo prazo (GUNS, 1998).

2.3 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Organizações que aprendem exigem uma nova visão de liderança. A visão tradicional de líderes – como pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes – está enraizada em uma visão individualista e não-sistêmica do mundo. Principalmente no Ocidente, os líderes são heróis que tomam a dianteira em tempos de crise. Logo, é reforçado o foco em eventos de curto prazo e em heróis



carismáticos, e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo. Esta visão tradicional de liderança baseia-se na impotência das pessoas, na ausência de visão pessoal e na incapacidade de dominar as forças de mudança. Contudo, a nova visão de liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações que expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades e de esclarecer visões (SENGE, 1999).

Superar os desafios atualmente enfrentados pela sociedade exigirá a ultrapassagem das tradicionais fronteiras organizacionais. O aprendizado em comunidade oferece um método para interligar o pensamento e a ação fragmentados. As comunidades que aprendem podem ser formadas dentro das organizações que aprendem, ou entre elas, a partir da redefinição das fronteiras de modo a englobar a diversidade de pensamentos representada em cada grupo de *stakeholder*. A inclusão de pontos de vista variados favorece toda a comunidade, ampliando essas perspectivas para se considerar questões e para auxiliar a avaliação da eficácia das ações. Uma comunidade é um grupo de pessoas que livremente opta por ser e fazer algo em conjunto de forma contínua. Um membro de uma comunidade que aprende está lá por curiosidade e comprometimento. Desenvolver uma comunidade que aprende requer domínio de um processo de aprendizado. Para ocorrer a cooperação, o hábito de pensar, agir e se comunicar abertamente deve se manifestar na comunidade. Primeiramente é importante criar uma estrutura para apoiar esta interação. Assim, haverá o aprendizado por meio da experimentação conjunta que conduz à reflexão, à percepção compartilhada e ao aprimorado planejamento colaborativo da ação futura (RYAN, 1996).

A liderança nas comunidades que aprendem é compartilhada, deslocando-se livremente entre os partícipes do grupo. O que difere da liderança tradicional, onde o líder quase sempre detém a responsabilidade da equipe. Numa comunidade que aprende, cada pessoa sente a mesma responsabilidade pelo sucesso do aprendizado e está disposta a olhar interiormente para o que está realizando consciente ou inconscientemente, para apoiar ou impedir o aprendizado da comunidade. Dessa forma, o comprometimento com a reflexão aberta e honesta é provido e renovado pela opção de ser um membro permanente desta comunidade. Desta forma, neste cenário, a autora Ryan (1996) classifica os líderes como facilitadores ou como guias. Os guias podem comentar sobre a viagem, apontando os acontecimentos ao longo do caminho, mas não podem mostrar a um grupo o caminho para desenvolver a comunidade. O grupo deverá escolher por sua conta, assim no que se refere a bagagens desnecessárias a novas etapas da jornada. Portanto, as comunidades que aprendem nascem na confiança, com total aceitação de si e dos outros integrantes (RYAN, 1996).

2.4 PILARES DE SUSTENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Para a sustentação da aprendizagem organizacional, alguns pilares são necessários como: estratégia, cultura, gestão e tecnologia da informação que servem para medir a aprendizagem organizacional.

2.4.1 Pilar Estratégia como Sustentação das Organizações que Aprendem

De acordo com o trabalho de Barbosa (2003), a estratégia organizacional contribui para os resultados do processo de aprendizagem organizacional. Ao determinar as metas e os objetivos da organização, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, portanto, a aprendizagem. A contribuição da estratégia para o processo de aprendizagem ocorre pela explicitação de planos, políticas, metas, diretrizes ou ações incrementadoras da aprendizagem. Assim, o planejamento teria a capacidade de acelerar esse processo de aprendizagem. A aprendizagem organizacional, apesar de ser um processo, pode configurar uma estratégia. A



perspectiva do aprendizado oferece as condições para o crescimento sustentável da organização, ou seja, como mobilizar o capital intelectual para a inovação, a mudança e consequentemente a melhoria contínua dos processos de trabalho e do nível de satisfação dos clientes, a fim de atingir os resultados que a organização se propõe, ou seja, cumprir sua missão institucional.

2.4.2 Pilar Cultura como Sustentação das Organizações que Aprendem

Nas origens do conceito cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação, como no momento de transmissão de valores aos novos membros (FLEURY, 1997). De acordo com Schein: (apud FLEURY, 1997, p. 27):

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressão e instrumentalizam relações de dominação (SCHEIN, 1989, apud FLEURY, 1997, p. 27).

Por isso, compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processamento de aprendizagem na organização (FLEURY, 1997). Fleury (1997, p. 30) diz que “O desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos que dêem consistência às práticas organizacionais”. Compreender como as pessoas interagem, as relações de poder da organização, e sua forma de expressar ou de escamotear através de suas práticas organizacionais, é fundamental para entender como acontece a aprendizagem dentro do espaço organizacional (FLEURY, 1997). Entender como a organização reage diante de problemas a serem resolvidos também é decisivo para esse processo. Assim sendo, o ambiente da organização como um todo influencia muito o processo de aprendizagem (BARBOSA, 2003).

Assim como a cultura pode influenciar o sistema de aprendizagem de uma organização, esse também pode moldá-la. Assim, os conceitos de aprendizagem e cultura são considerados como indissociáveis, pois as pessoas aprendem dentro de um contexto cultural que pode ir mudando na medida em que a aprendizagem vai se consolidando e colaborando para a mudança de percepções e ao longo do tempo provocando mudanças mais profundas da cultura organizacional (BARBOSA, 2003).

Por causa do interesse das organizações de promover mudanças substanciais e em resposta às novas exigências externas, é necessário estreitar a relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional (BARBOSA, 2003). Ou seja, a cultura é um produto do aprendizado em grupo que se desenvolve através do compartilhar de um conjunto de crenças, valores, símbolos e normas, e a integração dos indivíduos dentro de uma cultura pautada por objetivos comuns facilita o aprendizado e é o maior desafio em direção ao futuro de uma organização (SCHEIN, 1989, apud FLEURY; FLEURY, 1997). A cultura instalada em uma organização é fruto de experiências vividas em situações de enfrentamento com sucesso, de problemas internos ou de adaptação ao ambiente externo. Em vista disso a cultura é consequência da aprendizagem da organização (BARBOSA, 2003).

2.4.3 Pilar Gestão como Sustentação das Organizações que Aprendem

Destacam-se os modelos de gestão de pessoas e arranjos organizacionais, formais e informais, que favoreçam a aprendizagem organizacional por serem coerentes, consistentes no tempo e por alinharem estratégias, pessoas e processos na busca de resultados. Entende-se por gestão a função gerencial que determina, implementa e acompanha as políticas, objetivos, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas necessárias ao cumprimento da missão de uma organização. Os instrumentos de gestão apoiam a relação contínua entre as pessoas e



as empresas e garantem o nível de informação das pessoas em relação à organização e vice-versa (BARBOSA, 2003).

Conforme Barbosa (2003) ao analisar a gestão sob a ótica dos arranjos organizacionais, verifica-se que os arranjos organizacionais formais fornecem as estruturas, os sistemas e os procedimentos que orientam e motivam os comportamentos. Conseqüentemente, tais arranjos exercem importante influência sobre o aprendizado organizacional e a inovação. Quanto aos mecanismos formais que interligam, a opção da forma básica de organização (por exemplo, por produto, por mercado, funcional, geográfica) concentra os recursos nas contingências estratégicas críticas. Seja qual for a forma básica escolhida, as organizações devem desenvolver mecanismos formais de interligação interna, mecanismos esses que são importantes veículos para a criatividade, a inovação e conseqüentemente, para a aprendizagem. Tais interligações estimulam a cooperação e a resolução de problemas em toda a organização (BARBOSA, 2003).

Por exemplo (STARKEY, 1997):

- a) Equipes, comitês ou forças-tarefas aglutinam indivíduos de diversas áreas para trabalhar em oportunidades ou problemas comuns.
- b) Gerentes de projetos desempenham um papel conector formal que dissemina e aprofunda a perspectiva da gerência-geral na organização interna. O gerente de projeto trabalha para obter integração e coordenação no desenvolvimento de um novo produto e/ou processo;
- c) Reuniões formais propiciam um ambiente regularmente programado para que indivíduos de diferentes áreas possam compartilhar informações e trocar ideias. Essas reuniões têm o benefício adicional de construir relacionamentos informais, os quais facilitam ainda mais a resolução de problemas e cooperação entre organizações.

Quanto a organização informal, de acordo com Barbosa (2003), a competente formação de um grupo de indivíduos e a correta organização formal não são suficientes para lidar com as complexidades e incertezas inerentes ao trabalho inovador. A organização informal deve reforçar e complementar o sistema formal. Por mais que os mecanismos da organização formal facilitem o aprendizado e a inovação corporativa, a criatividade individual provém de uma organização informal saudável. Várias dimensões da organização informal são particularmente importantes na gestão da inovação e aprendizado, destacando-se os valores essenciais e as normas. Os valores essenciais às bases normativas de uma unidade de negócios são crenças relativas àquilo que é bom ou mau, certo ou errado, em determinada empresa. Eis alguns exemplos de valores essenciais que facilitam a inovação e o aprendizado: desenvolvimento de tecnologia que atenda às necessidades dos usuários; autonomia individual e identificação organizacional; aceitação de riscos e tolerância com fracassos; informalidade na resolução de problemas; eficácia funcional e organizacional; altos padrões de desempenho no curto e no longo prazo; e ênfase nos recursos humanos e na importância do crescimento e desenvolvimento individual.

2.4.4 Pilar Tecnologia da informação como Sustentação das Organizações que Aprendem

A informação é essencial ao processo de aprendizagem. Sistemas de informações gerenciais que transformam dados da organização em informações e depois ajudam os gerentes a transformar informações em conhecimento e conhecimento em ação, são essenciais. O desafio está em decidir que informações e conhecimento são necessários. Se a aprendizagem organizacional estiver em mente como objetivo no desenho dos sistemas de informação, haverá maior probabilidade de gerar as informações e o conhecimento que os gerentes necessitam para tomar ações efetivas. As tecnologias de informação têm auxiliado decisivamente as empresas no esforço de aprendizagem organizacional. Outro recurso muito



importante nesse processo de aprendizagem é a identificação dos detentores de conhecimentos específicos, ou seja, “quem sabe o quê” na organização (BARBOSA, 2003).

O desenvolvimento da Tecnologia da Informação veio pressionar a organização para introduzir mudanças e também veio oferecer meios para atender em parte a essa pressão. A Tecnologia da Informação, entretanto, desempenha um papel de infraestrutura, pois a Gestão do Conhecimento envolve também aspectos humanos e gerenciais (BARBOSA, 2003). As principais funcionalidades de uma estrutura de Gestão do Conhecimento são, segundo Davenport e Prusak (1999): a geração, a codificação e a transferência de conhecimento. A geração de conhecimento é um processo de criação que ocorre nas mentes das pessoas da organização através da interação entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1999). A codificação de conhecimento consiste na identificação e na classificação do conhecimento organizacional existente, embutido em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas, normas e, principalmente, nas mentes das pessoas. Já a transferência de conhecimento consiste em disseminar conhecimento para onde ele possa gerar valor, ou seja, para onde possa ser utilizado na execução de alguma atividade organizacional. Nesse sentido, pode-se identificar práticas de aprendizagem organizacional e suas respectivas ferramentas de suporte. Importante destacar que a infraestrutura de redes a interligar os diversos atores no processo de geração, disseminação e uso do conhecimento é condição *sine qua non* para a gestão do conhecimento e conseqüentemente, à aprendizagem organizacional. Organizações onde a força de trabalho está dispersa ou dependem da comunicação com fornecedores e parceiros, as soluções de Tecnologia da Informação que “rodam” nas suas redes estão se tornando o ambiente para conversar, trocar ideias e resolver problemas. Outra questão importante é a capacidade da organização para utilização de tecnologia, implicando não só em conhecimento, mas também em vivência, utilização das ferramentas. Logo, é fundamental a definição de estratégias e políticas para a internalização de novas tecnologias e para a capacitação das pessoas envolvidas (BARBOSA, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa deste trabalho foi o NSC – Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves em Bento Gonçalves, RS, tendo como participantes os funcionários e a gerência do setor. O Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves atende as unidades do SESI – Serviço Social da Indústria e do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial na região da Serra Gaúcha através de serviços de gestão de administração, gestão de pessoas, gestão de suprimentos, gestão de contas a pagar e a receber e gestão de engenharia, além de realizar auditorias nas referidas áreas de ambas as organizações.

3.2 OBJETIVO GERAL

Investigar a aprendizagem organizacional no NSC – Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos do trabalho, foram definidos:

- a) identificar como ocorre a aprendizagem organizacional nos seus pilares de sustentação;
- b) identificar as principais práticas de aprendizagem organizacional;
- c) analisar como os níveis organizacionais apresentam aprendizagem organizacional.



3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Este trabalho utilizou de uma pesquisa de natureza qualitativa para obter os dados, que por sua vez ajuda a compreender e a explicar o fenômeno social. Busca a compreensão dos agentes, do que os levou a agir singularmente como agem. O que apenas é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e da exposição de razões (SILVA, et al., 2006). Para o alcance dos objetivos propostos deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2011), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, acerca de determinado fato. Gil (2011) ainda define que a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como forma de explorar a teoria sobre o tema deste trabalho obtida através de livros, artigos e dissertações disponíveis na biblioteca na Universidade de Caxias do Sul, no acervo da autora e nos sites referenciados. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL 2011, p. 50).

Entrevistas foram aplicadas para investigar a aprendizagem organizacional no NSC. Entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Sendo uma forma de interação social onde uma das partes busca a coleta de dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista também é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, para coletar dados e para realizar diagnóstico e orientação (GIL, 2008). O instrumento que pode apoiar a condução de uma entrevista é o roteiro. Os roteiros de entrevista são constituídos de questões abertas, onde o entrevistado deve discorrer de forma qualitativa e descritiva sobre os tópicos da entrevista constantes no roteiro (KLEIN et al., 2015).

A coleta de dados ocorreu na tarde do dia 26 de maio de 2015, no Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves, através de pesquisa qualitativa composta por entrevista semiestruturada e aplicada presencialmente aos dez funcionários. O referido questionário está disponível neste trabalho (Apêndice A), o instrumento foi construído pela autora e sua orientadora com o intuito de atingir os objetivos do referido trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com Klein et al. (2015), quanto à análise de dados qualitativos, é importante tratar os dados coletados de forma a gerar informações confiáveis sobre o que se pesquisou. A estratégia analítica geral para dados qualitativos consiste basicamente nas seguintes etapas: redução e apresentação dos dados, conclusões ou verificações.

Quanto a redução dos dados, isto é necessário para reduzir o volume dos dados. Para isso é necessário sintetizar os dados. Assim, após a transcrição de dados, estes terão de ser organizados e seu conteúdo será analisado, identificando as principais categorias de acordo com as variáveis investigadas. Devendo haver o descarte dos dados que não trazem informações pertinentes (KLEIN et al., 2015).

Para concluir sobre os dados reduzidos e apresentados - além da verificação - é necessário indicar elementos como o conjunto de lições aprendidas, padrões identificados, processos mapeados ou geração de proposições para futuros estudos quantitativos (KLEIN, 2015). O trabalho realizado através da aplicação do instrumento de pesquisa, buscou dados com a equipe do NSC, gerando informações para atender à investigação da aprendizagem organizacional. Através desta pesquisa foi possível identificar que a aprendizagem organizacional é sustentada nos respectivos pilares e estes são estruturados através dos resultados obtidos e descritos.



4.1 QUANTO AO PILAR ESTRATÉGIA, FORAM OBTIDAS AS SEGUINTE INFORMações MAIS RELEVANTES:

Os funcionários participam do planejamento do NSC através do cumprimento das políticas. Através do acesso às estratégias macro operacional. Trabalhando nas frentes de trabalho para a composição das estratégias. Troca de informações, conhecimento, acompanhando relatórios e cronogramas e participando de reuniões. Isso contribui para a aprendizagem através da clareza do papel dos funcionários, da transparência para facilitar a compreensão e a agilidade. O que facilita o cumprimento das políticas. As estratégias terão sucesso graças a participação de toda a equipe. Cada processo realizado é um aprendizado, principalmente na questão legal. Há o estímulo do aprendizado para cumprir os processos, através da troca de aprendizado entre os colegas e a gerência. Desse modo, a troca de ideias e a acessibilidade à gerência favorece a melhoria e a agilidade na realização de processos.

4.2 QUANTO AO PILAR CULTURA, FORAM OBTIDAS AS SEGUINTE INFORMações MAIS RELEVANTES:

Os funcionários percebem uma cultura favorável à aprendizagem no NSC através das informações que a gestora traz a toda a equipe. Tudo o que envolve o cumprimento das políticas e é pertinente ao conhecimento dos funcionários, é repassado. Quando há um funcionário novo no setor, ocorre o acompanhamento de pelo menos um “padrinho” que o acompanha para as orientações e esclarecimentos durante o aprendizado e durante o tempo que for necessário. A política e as normas são explicitadas de forma clara, o que permite seu entendimento. Na vivência, a solução de problemas é facilitada. Tudo é devidamente procedimentado em documentos formais. Ocorrem treinamentos para a atualização. A emissão de documentos é disponível com as atualizações e as alterações dos procedimentos. Há a interação e a integração no ambiente, a cultura é acolhedora. A gestora age abertamente dentro do que lhe é permitido, conversa com a equipe, favorece a participação, informa sobre as mudanças, explicitando as respectivas causas. Há o amparo para a equipe. Suporte pleno para o aprendizado. Orientação frequente e clara sobre o cumprimento de leis e ao atendimento às auditorias internas, auditorias do Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União.

Isso contribui para a aprendizagem através do entendimento do que acontece (políticas, normas, decisões estratégicas). Ao ler e ter o conhecimento sobre os processos, cada funcionário desenvolve melhor o seu trabalho. O trabalho em equipe é a vida do Núcleo, sua essência, confirmada através da união, do apoio, da participação, da confiança na gestão. Há o comum acordo para a resolução de problemas. Os erros são evitados graças à parceria. Por isso, incentivo à liberdade com consciência - através da gestão aberta - promove uma segurança no desenvolvimento das atividades do cotidiano, o que conseqüentemente favorece a aprendizagem.

4.3 QUANTO AO PILAR GESTÃO, FORAM OBTIDAS AS SEGUINTE INFORMações MAIS RELEVANTES:

A participação de cada funcionário na gestão do NCS ocorre através do entendimento do que acontece, do cumprimento de suas atividades e principalmente da gestão de seus processos, nos quais, dentro das políticas, manuais, leis e orientações, eles são os gestores naturais. Através de reuniões de frente de trabalho, onde os processos podem ser revistos e simplificados, desde que se obedeçam às normas e às leis. Isso contribui para a aprendizagem através do entendimento do que acontece -clareza da conduta da chefia. Quanto mais transparente são a gerência e a gestão, melhor é a capacidade de entendimento de cada um. Só há trabalho bem desenvolvido se, além do procedimento, houver a troca de



conhecimento. Graças à troca de conhecimento, a gestão de cada processo é melhorada, andando lado a lado com a aprendizagem.

4.4 QUANTO AO PILAR APOIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO À APRENDIZAGEM, FORAM OBTIDAS AS SEGUINTE INFORMAÇÕES MAIS RELEVANTES:

A tecnologia da informação contribui para a aprendizagem no NSC através das redes sociais por área de atuação que abrangem todos os núcleos no estado. Estas redes atendem a cada área dos núcleos. Ocorrem videoconferências por área. As alterações nos procedimentos são repassadas imediatamente por e-mail, o que agiliza o contato com a nova norma e a agilidade na sua execução correta. Acontecem reuniões e treinamentos via internet. Ocorrem treinamentos com apresentações.

Isso contribui para a aprendizagem facilitando-a e fornecendo agilidade para a resolução de problemas. As reuniões via internet facilitam o compartilhamento e a troca de aprendizagem entre funcionários de núcleos diferentes. Há a aprendizagem sobre estar mais atento, pois são muitos os canais de informação. Há a aprendizagem para ser mais dinâmico, pois são vários os canais de acesso à informação. Ocorre o compartilhamento do conhecimento que é facilitador a passagem de aprendizagem.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A seguir estão citadas algumas das principais práticas de aprendizagem organizacional identificadas na pesquisa aplicada junto aos funcionários do NSC.

- a) frentes de trabalho para a composição das estratégias; troca de informações; reuniões; clareza do papel dos funcionários; transparência da gestão; troca de aprendizado entre os colegas e a gerência; prática do “apadrinhamento” do novo funcionário;
- b) cultura acolhedora; gestão aberta; conversa transparente com a equipe; Suporte pleno para o aprendizado; trabalho em equipe, união, apoio, participação e confiança na gestão;
- c) clareza nas informações e na conduta da chefia;
- d) redes sociais por área de atuação; videoconferências por área; repasse imediato das alterações nos procedimentos por e-mail; reuniões e treinamentos via internet.

4.6 ANÁLISE DOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS QUANTO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

A aprendizagem organizacional quanto aos níveis organizacionais foi identificada da seguinte maneira:

- a) quanto ao nível estratégico, a organização possui uma gerência atuante na aprendizagem organizacional. Esta gerência interfere diretamente no aprendizado organizacional ao trazer as estratégias macro operacionais para a equipe. O sucesso da estratégia ocorrerá graças a participação, ao empenho e a colaboração da equipe. O fomento ao aprendizado é próprio à rotina da gerência. Graças a discussão das estratégias organizacionais, a equipe pode vivenciar e sentir a estratégia organizacional, causando o aprendizado organizacional. A prática é a forma de aprender. A aprendizagem é natural ao sistema de trabalho. O repasse e a troca de informações promovem o aprendizado constante. A troca de informações entre as instituições e os clientes promove o aprendizado diário. Acesso de informações a todas as instâncias. Isto posto, a aprendizagem organizacional é desenvolvida de forma peculiar ao cotidiano;
- b) quanto ao nível tático e operacional, onde cada funcionário é gestor de seus processos, a aprendizagem é percebida através da prática da gestão transparente e assertiva, à clareza da estratégia da organização, à cultura da cooperação e colaboração. O trabalho em equipe é



incentivado. Os erros são evitados graças à parceria. O que promove a segurança no desenvolvimento das atividades do cotidiano, favorecendo a aprendizagem. O que contribui para a aprendizagem através do entendimento do que acontece. A questão tecnológica é reconhecida como facilitadora para a aprendizagem, atuando de forma ágil e precisa. Assim, os funcionários se percebem mais atentos e dinâmicos o que favorece a aprendizagem organizacional. Então, a aprendizagem organizacional é desenvolvida de forma singular aos processos. Desta forma, percebe-se o devido alinhamento entre as práticas de aprendizagem fornecidas pela organização (e administradas pela gerência) e as práticas de aprendizagem percebidas pela equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a aprendizagem organizacional está presente e é fomentada no cotidiano do NSC de Bento Gonçalves. Sua presença foi identificada através da pesquisa aplicada que buscou a sustentação dos pilares da aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional ocorre em todos os pilares abordados no referencial teórico e de forma autêntica e intrínseca no NSC desde a estratégia organizacional, a cultura e a gestão. A aprendizagem organizacional também é confirmada no pilar de apoio da tecnologia da informação em diversos processos apresentados neste trabalho, como as videoconferências e as redes sociais internas.

As principais práticas de aprendizagem organizacional foram identificadas em todos os pilares que a constituem. Havendo desde a participação dos funcionários no processo de definição da estratégia, quanto na utilização das ferramentas da tecnologia da informação para a aprendizagem organizacional. De acordo com a constituição do setor que contém uma gerente e nove funcionários, na organização foram definidos os níveis estratégico e tático/operacional. Em ambos os níveis foram identificadas as práticas de aprendizagem organizacional, o que demonstrou que a gestão está alinhada a estratégia e a cultura organizacional. Ao finalizar o estudo constata-se que o alinhamento da gestão às estratégias e à cultura organizacional. Constata-se também que o apoio da tecnologia da informação propicia a aprendizagem a nível local e através da troca dos funcionários com os outros núcleos existentes no estado. A contribuição deste trabalho para a aprendizagem organizacional consiste na verificação da teoria com a prática e na consequente confirmação da aprendizagem organizacional.

Sugere-se a aplicação desta pesquisa nos demais núcleos do estado para verificar se a aprendizagem organizacional é tratada e desenvolvida de forma cultural e estratégica - a nível organizacional no estado - ou se ela é facilitada pela gestão local. A aprendizagem organizacional no Núcleo de Bento Gonçalves, de acordo com a bibliografia estudada através deste trabalho é constituída pelos pilares apresentados aqui.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, D. M. C. et al. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. Brasília: 2003. 155 p. Dissertação. Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal3.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054436.PDF>> Acesso em: 14 mai. 2015.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.



- GUNS, B. **A organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.
- KIM, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KLEIN, A. Z. et al. *Design research*: aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 1, 2015.
- MICHAELIS, **Dicionário de português**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=aprendizagem>>. Acesso em: 25 maio 2015.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RYAN, S. O surgimento das comunidades que aprendem. In: WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. 5. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1999.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo. Saraiva, 2006.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Pilar: ESTRATÉGIA

A contribuição da estratégia para o processo de aprendizagem ocorre pela explicitação de planos, políticas, metas, diretrizes ou ações incrementadoras da aprendizagem.

1. De que forma você participa do planejamento do NSC?
2. Como isso contribui para a aprendizagem?

Pilar: CULTURA

A contribuição da cultura para entender como a organização reage diante de problemas a serem resolvidos também é decisivo para esse processo. O ambiente da organização como um todo influencia o processo de aprendizagem. Reflexão sobre erros e lições aprendidas.

3. Você percebe uma cultura favorável à aprendizagem no NSC?
4. Como isso contribui para a aprendizagem?

Pilar: GESTÃO

A gestão é a função gerencial que determina, implementa e acompanha as políticas, os objetivos, a alocação de recursos e outras atividades sistemáticas necessárias ao cumprimento da missão de uma organização. Seus instrumentos devem garantir o nível de informação das pessoas em relação à organização e vice-versa.



5. De que forma você participa da gestão do NCS?
6. Como isso contribui para a aprendizagem?

Pilar: APOIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO À APRENDIZAGEM:

A aprendizagem organizacional deve estar em mente como objetivo no desenho dos sistemas de informação, para haver maior probabilidade de gerar as informações e o conhecimento de que os gerentes necessitam para tomar ações efetivas.

7. De que forma a tecnologia da informação contribui para a aprendizagem no NSC?
8. Como isso contribui para a aprendizagem?