

## APRENDIZAGEM NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS

C. G. Costa<sup>1</sup>, L. Brito<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal do Rio Grande do Norte, <sup>2</sup>Universidade Potiguar  
cintia.costa@ifrn.edu.br

Submetido 10/07/2016 - Aceito 08/04/2017

DOI: 10.15628/holos.2017.14643

### RESUMO

A forma como uma organização constrói e transmite os seus conhecimentos é fundamental para obtenção do sucesso. O processo contínuo de gestão do conhecimento e da aprendizagem no trabalho tornou-se estratégico para as organizações. Portanto, é relevante o desenvolvimento de pesquisas que aprofundem o entendimento do assunto do ponto de vista formal da organização e da subjetividade do aprendiz e contemplem diferentes variáveis como grau de complexidade da tarefa, valores e crenças do indivíduo acerca da melhor forma de aprender a executar o trabalho. O objetivo deste estudo é analisar a relação existente entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino viabiliza a aprendizagem do

conhecimento e as estratégias utilizadas pelos gestores para aprender no trabalho. É resultado de um estudo de caso, com tratamento dos dados através de estatística descritiva, inferencial e análise de conteúdo; e apresenta uma discussão teórica a partir dos construtos Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Estratégias de Aprendizagem. Os gestores da instituição pesquisada percebem que a aprendizagem é viabilizada através do relacionamento e cooperação e a busca de ajuda interpessoal é a estratégia mais utilizada. Concluiu-se que existe conceitualmente, mas não estatisticamente, uma relação entre a aprendizagem no nível organizacional e individual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Estratégias de Aprendizagem.

### LEARNING AT WORK: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF PUBLIC MANAGERS

The way an organization builds and conveys its knowledge is critical to success. The ongoing process of knowledge management and learning at work has become strategic for organizations. Therefore, it is important to develop research that deepens the understanding of the subject from the formal point of view of the organization and the subjectivity of the learner and contemplate different variables such as degree of task complexity, values and beliefs about the best way to learn to execute the work. The objective of this study is to analyze the relationship between the way in which an Institution of the Federal Teaching Network enables the learning of knowledge and the strategies

used by managers to learn at work. It is the result of a case study, with data treatment through descriptive, inferential and content analysis; and presents a theoretical discussion from the constructs Knowledge Management, Organizational Learning and Learning Strategies. The managers of the research institution perceive that learning is made possible through the relationship and cooperation and the search for interpersonal help is the most used strategy. It was concluded that there is a conceptual, but not statistical, relationship between learning at the organizational and individual levels.

**KEYWORDS:** Knowledge Management; Organizational Learning; Learning Strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem no trabalho pode contribuir para o estabelecimento de novas e mais eficazes formas de relacionamento e estratégias de ação. Sendo assim, este é um tema de relevância social e para o mundo organizacional competitivo e complexo no qual, para sobreviver, às organizações devem construir e desenvolver um ambiente de aprendizagem. Este ambiente deve contemplar eventos formais de ensino, cada vez mais estruturados, como as universidades corporativas. Além disso, deve fornecer o suporte necessário à ocorrência de processos informais de aprendizagem nos quais os indivíduos possam aprender trocando informações, consultando material, entre outros meios (Pantoja & Borges-Andrade, 2009).

Moraes (2010) realizou um levantamento de pesquisas na área de estratégias de aprendizagem que apontam o crescente interesse por essa área de estudo. Do ano de 2000 a 2009 foram registrados onze estudos enfocando construção e validação de medidas de estratégias de aprendizagem. E em relação às pesquisas nacionais sobre estratégias de aprendizagem e contexto de trabalho foram realizadas oito pesquisas entre o ano de 2003 e 2009. Destas houve apenas dois estudos com gestores, mas que não privilegiaram dirigentes em postos elevados das organizações. Pantoja e Borges-Andrade (2009) sugerem que pesquisas contemplem diferentes variáveis como grau de complexidade da tarefa, valores e crenças do indivíduo a cerca da melhor forma de aprender a executar o trabalho, percepção de suporte da aprendizagem, inovação e mudança organizacional. Além disso, Bertolin, Zwick e Brito (2013) afirmam que o desenvolvimento do campo da aprendizagem organizacional tem sinalizado para diversas oportunidades de pesquisa ainda não exploradas, indicando a necessidade de se deslocar o foco de análise para outras esferas, tais como: o terceiro setor, o agronegócio e o setor público.

Assim, é necessário refletir sobre o aprendizado além das estratégias formais de ensino e de suas diversas modalidades (presencial, virtual, em serviço). Deve-se considerar o ambiente informal e a aprendizagem organizacional nos seus diversos níveis.

Dessa forma, a importância da pesquisa apresentada neste artigo, para a academia/ciência, deve-se a relativa escassez de investigações empíricas sobre estratégias de aprendizagem no trabalho, em especial no Brasil.

O ambiente desta pesquisa foi uma instituição da Rede Federal de Ensino de um estado do nordeste brasileiro. Cobrindo todo o território nacional, a Rede Federal tem a missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

Diante deste contexto a Rede Federal de Ensino têm um relevante papel social no Brasil e é composta pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e Universidade Tecnológica Federal. No estado do nordeste brasileiro, alvo desta pesquisa a referida Rede é composta por uma Instituição de Ensino com 19 *Campi* e 01 Reitoria, que será foco deste estudo, e três Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades. Devido à grande área de abrangência e expansão da rede neste estado, analisar as estratégias de aprendizagem no trabalho e verificar como a organização viabiliza a aprendizagem a partir da percepção de seus gestores, justifica-se pela relevância da atuação destes no processo de expansão e consolidação da Rede Federal de Ensino. Sendo assim, esta pesquisa poderá auxiliar a instituição a compreender como os seus gestores aprendem no local de trabalho.

Assim, faz-se relevante investigar: existe relação entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino viabiliza a aprendizagem e as estratégias de aprendizagem utilizadas no trabalho na percepção de gestores?

Dessa forma o objetivo geral da pesquisa foi analisar a relação existente entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino do nordeste brasileiro viabiliza a aprendizagem e as estratégias utilizadas por gestores para aprender no trabalho. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) descrever o modo como a instituição viabiliza a aprendizagem; (2) identificar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos gestores no trabalho; (3) Comparar a forma como a instituição viabiliza a aprendizagem com as estratégias de aprendizagem no trabalho e (4) Identificar a avaliação e sugestão dos gestores sobre o processo de aprendizagem organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A aprendizagem organizacional refere-se à maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos “e rotinas em torno de sua competência essencial e em sintonia com a construção de culturas adaptativas que permitam a eficácia organizacional através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades de sua força de trabalho. Ela é equacionada com o desenvolvimento de novas atitudes provocadas pelos *insights* ou mudanças de estados de conhecimento que não são facilmente perceptíveis, mas que influem de forma determinante nos resultados econômicos da empresa” (Brito, 2008, p. 205-206).

A aprendizagem é identificada como um meio de realizar os objetivos estratégicos da organização. Assim, tornar a aprendizagem visível é não permitir que o *Know-how*<sup>1</sup> se perca quando as pessoas descartam o que obtiveram e utilizaram para solucionar um conjunto de questões. Para tanto, é importante a comunicação da liderança da organização de como a estratégia da organização é alcançada pela aprendizagem, a qual deriva das decisões e ações cotidianas. Já para desenvolver o hábito de aprender, ou seja, torna-lo familiar, as organizações devem descobrir maneiras de enfrentar os seguintes desafios: promover o princípio do prazer no trabalho, integrar mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias e cultivar a arte de aprender fazendo. Assim, os erros e discordâncias devem ser vistas como berço de inovação e ideias, deve-se investir em treinamento no trabalho, em que o risco real demanda mais atenção do que o simulado (Bukowitz e Williams, 2002).

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem pode ser natural ou induzida. Ela é daquele tipo quando ocorre através da observação, imitação, tentativa e erro, busca de materiais escritos, contatos informais com outras pessoas; acontece no dia-a-dia do trabalhador é pouco sistemática e segue um ritmo baseado em preferências, estilos e motivações pessoais. Já a aprendizagem induzida acontece em situações planejadas e estruturadas para facilitar a aprendizagem, a retenção e transferências como acontece nas situações de treinamento e desenvolvimento.

O passo aprenda do processo tático da gestão do conhecimento definido por Bukowitz e Williams (2002), é relativamente novo para as organizações e ao mesmo tempo se constitui um desafio na busca de integrar a aprendizagem com o modo como às pessoas trabalham. Nas organizações onde a liderança adotou a aprendizagem como decisiva para a realização de uma

---

<sup>1</sup> Conjunto de conhecimentos práticos.

vantagem competitiva é possível destinar-se tempo para refletir sobre as experiências e considerar seu valor. Este passo apresenta os seguintes imperativos: visibilidade e familiarização.

A aprendizagem é identificada como um meio de realizar os objetivos estratégicos da organização para tanto é necessário ir além da execução das tarefas, e fazer perguntas sobre elas. Assim, tornar a aprendizagem visível é não permitir que *Know-how* se perca quando as pessoas descartam o que obtiveram e utilizaram para solucionar um conjunto de questões. Para tanto, é importante a comunicação da liderança da organização de como a estratégia da organização é alcançada pela aprendizagem, a qual deriva das decisões e ações cotidianas. Já para desenvolver o hábito de aprender, ou seja, torna-lo familiar, as organizações devem descobrir maneiras de enfrentar os seguintes desafios: promover o princípio do prazer no trabalho, integrar mecanismos de reflexão no hábito do trabalho; captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias e cultivar a arte de aprender fazendo. Assim, os erros e discordâncias devem ser vistas como berço de inovação e ideias, deve-se investir em treinamento no trabalho, em que o risco real demanda mais atenção do que o simulado (Bukowitz e Williams, 2002).

Brandão (2009) levando em consideração que a escala desenvolvida por Pantoja (2004), que apesar de apresentar bons indicadores psicométricos, não apresentou uma medida que permitisse discriminar empiricamente as estratégias de aplicação prática e reflexão intrínseca, que são consideradas como distintas na literatura; e a necessidade de aprimorar alguns itens da escala da referida autora e de Holman, Epitropaki e Fernie (2001), que representassem melhor a ideias de esforço empreendido pelo indivíduo para aprender algo em seu trabalho, propôs a validação de uma nova escala; bem como investigar a frequência com que funcionários de um banco público brasileiro utilizavam tais estratégias. Ressalta-se que a reflexão intrínseca e extrínseca denominada por Holman *et al.* (2001) agruparam-se num unido fator denominado reflexão ativa. Brandão e Borges-Andrade (2011) afirmam que, apesar dessas estratégias serem conceitualmente distintas, o estudo não demonstrou diferenças empíricas entre elas. Como essas estratégias têm o mesmo viés cagnito, os respondentes parecem ter entendido tais itens como representativos de uma mesma prática. Isso pode ter decorrido do papel ocupacional dos respondentes, que eram gestores, e compreenderam, pela sua prática profissional, não ser possível dissociar os dois tipos de reflexão.

Verifica-se que o fazendo uma aproximação dos tipos de estratégias de aprendizagem utilizadas no trabalho, definidas por Brandão (2009), com os indicadores do passo aprenda do diagnóstico da gestão do conhecimento das autoras acima citadas e que tem como objetivo identificar como a organização viabiliza a aprendizagem do conhecimento obtêm-se a seguinte relação:

Indicador de Gestão do Conhecimento do Passo Aprender	Estratégia de Aprendizagem no Trabalho
Avaliação do conhecimento	Reflexão Ativa
Processo Decisório	
Parceria	Busca de ajuda interpessoal.
Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento	
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	Aplicação prática
Simulação/ Jogos/ Inovação / Resolução de	

Problemas	Reprodução
	Busca de Ajuda em Material Escrito.

**Quadro 1: Indicadores passo aprenda e estratégias de aprendizagem.**

Fonte: Bukowitz e Williams (2002); Brandão (2009)

Infere-se que quando uma organização viabiliza o aprendizado a partir de um determinado indicador, ela possibilita o uso de determinadas estratégias. Por exemplo, uma organização que considera importante e incentiva a parceria e compartilhamento do conhecimento, a comunicação e o relacionamento, poderá apresentar a estratégia de busca de ajuda interpessoal como uma das mais utilizadas pelos seus colaboradores. Dessa forma, parece existir uma relação conceitual entre a forma como a organização viabiliza a aprendizagem e as estratégias utilizadas, pelos colaboradores, no trabalho para aprender.

### 3 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de métodos mistos (Creswell, 2010), descritiva (Gil, 2008) e tipo estudo de caso (Vergara, 2009). A coleta de dados foi realizada a partir da cooperação voluntária de gestores dos níveis de Cargo de Direção (CD) e Função Gratificada (FG) de uma instituição da Rede Federal de ensino de um estado do nordeste brasileiro. Foram coletados dados em 19 das 20 unidades organizacionais existentes na instituição. Assim, o processo de composição da amostra foi por acessibilidade e conveniência. Participaram da pesquisa 214 gestores que correspondem a 64,46% do universo.

A referida coleta foi realizada através de um questionário socioprofissional, do instrumento do Passo Aprenda do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), do instrumento de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho de Brandão (2009) e de duas perguntas abertas que investigavam a avaliação e sugestões em relação ao processo de aprendizagem organizacional na instituição pesquisada.

No tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva para caracterizar os respondentes, a inferencial – Análise Univariada, Teste Tukey e Teste Qui-quadrado – para tratar os dados dos Instrumentos Passo Aprenda e Estratégias de Aprendizagem e a Análise de Conteúdo para analisar os registros das perguntas abertas.

A maioria dos gestores participantes da pesquisa é do nível de função gratificada (76,64%), do sexo masculino (73,36%), atuam na Reitoria (12,15%), tem entre 26 e 35 anos de idade (45,79%), são especialistas (36,92%), atuam de 02 a 03 anos na instituição (32,71%) e a menos de 01 ano no cargo de gestor (44,39%). Além disso, nunca atuaram, anteriormente, como gestor (64,02%) e expressaram já ter tido na instituição pesquisada oportunidade formal de aprendizagem através de capacitações ou programas de qualificação (57%).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de verificar como a instituição viabiliza a aprendizagem, que foi o primeiro objetivo desta pesquisa, inicialmente, aplicou-se a análise de variância, para testar se as médias de respostas dos indicadores diferem entre si. Com um valor-p (0,00) menor do que o alfa (0,05), como exposto na Tabela 1, verificou-se que existiam diferenças entre as médias.

ANOVA – Análise de Variância.					
Fator de Efeito	Lambda Wilks	Estatística F	Efeitos Estimados	Resíduos	Valor-p
Passo Aprenda - Gestão do Conhecimento	0,069	21,65	30	686	0,00*

Tabela 1: Resultado ANOVA – passo aprenda.

Para saber a diferença entre as médias foi utilizado o Teste de Tukey. A Tabela 2 expressa numericamente o resultado desse teste.

Indicador	Nº de gestores	Média	Desvio Padrão
Avaliação do Conhecimento	35	2,31	0,38
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	22	2,25	0,36
Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de Problemas	29	2,33	0,24
Parceria	38	2,71	0,46
Processo Decisório	10	2,02	0,42
Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento	39	2,48	0,34

Tabela 2: Média e desvio padrão do passo aprenda – gestão do conhecimento.

Destaque-se o indicador Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento, pois foi o perfil com mais servidores classificados. Este dado revela que a instituição promove a interação com outras pessoas na busca de informação favorecendo a cultura de companheirismo, responsabilidade, igualitarismo, cooperação e complementariedade, independente do nível hierárquico que ocupam (Bukowitz & Williams, 2002). A relevância dessa forma de viabilizar a aprendizagem é compartilhada por Nonaka e Takeuchi (1997), ao afirmar que o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com os outros, pois é através desta interação que o conhecimento tácito pode ser transformado em explícito. Ou seja, os conhecimentos que as pessoas sabem, mas não conseguem expressar prontamente podem ser revelados através de sua externalização por meio da interação, das conversas.

O indicador Parceria também teve um elevado número de gestores (38) e uma média mais alta (2,71), indicando que a instituição pesquisada procura, de acordo com o conceito deste indicador estabelecido por Bukowitz e Williams (2002), transpor os limites organizacionais através

da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir aprendizagem mútua.

A Avaliação do Conhecimento e a Simulação / Jogos / Inovação / Resolução de Problemas são indicadores que também demonstraram uma boa definição de perfil, sendo considerados com relevantes no modo como a organização viabiliza a aprendizagem por 35 e 29 gestores, respectivamente. Isso indica que aqueles gestores percebem que existe uma reflexão sobre as experiências de trabalho como forma de auxiliar na eficácia dos processos e estes que as simulações e experiências do passado são importantes para o aprendizado mútuo e para prever ações no futuro (Bukowits & Williams, 2002).

O Processo Decisório de acordo com as referidas autoras refere-se à utilização de modelos mentais e de tomada de decisão em redundância para entender melhor como os fatos acontecem de determinada forma e aprender como resolver as situações diferentes. Como se pode observar este indicador apenas 10 gestores, nesta avaliação, contribuíram com as avaliações mais altas para este desempenho, o que gerou uma baixa média (2,02). O mesmo acontece com o indicador Processos de Gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento com uma média de 2,25, apontando uma dificuldade institucional em considerar os erros, fracassos, problemas e discordâncias nas experiências como forma de reconstruir os processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Ressalta-se que como já expresso acima pelas autoras do instrumento de pesquisa Passo Aprenda um dos desafios para promover o hábito de aprender, cultivar a arte do aprender fazendo é captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias.

Dessa forma, pode-se afirmar que apesar da dificuldade de gerar aprendizado através dos erros, a instituição pesquisada viabiliza a aprendizagem através do compartilhamento de informações, tenta assegurar responsabilidades em comum para os servidores e valoriza o trabalho em grupo.

Com o intuito de cumprir o segundo objetivo específico desta dissertação - identificar as estratégias de aprendizagem utilizadas pelos gestores no trabalho – utilizou-se a estatística inferencial, com o intuito de verificar se as diferenças entre as médias das respostas de cada estratégia são estatisticamente significativas. Foram aplicados os mesmos testes utilizados para análise dos indicadores do Passo Aprenda – Gestão do Conhecimento. Os valores da ANOVA estão expressos na Tabela 03.

ANOVA – Análise de Variância.					
Fator de Efeito	Lambda Wilks	Estatística F	Efeitos Estimados	Resíduos	Valor-p
Estratégia de Aprendizagem	0,30979	12,179	20	574,7	0,00*

**Tabela 3: Resultado ANOVA estratégias de aprendizagem.**

Após a confirmação de que as médias das estratégias diferem entre si, aplicou-se o teste de Tukey, a fim de se conhecer essas diferenças. A Tabela 4 expressa às médias.

Estratégias	Nº	Média	Desvio Padrão
Ajuda Interpessoal	102	8,78	1,01
Reflexão Ativa	18	8,86	0,83
Reprodução	17	8,85	1,10
Aplicação Prática	23	9,07	0,70

Ajuda Material	22	8,91	1,62
----------------	----	------	------

Tabela 4: Média e desvio padrão das estratégias de aprendizagem.

Observando a Tabela 4, percebe-se que a estratégia Ajuda Interpessoal é a mais utilizada pelos gestores pesquisados (102). E em seguida, a Aplicação Prática com melhor média (9,07) e menor desvio padrão (0,70). Aquela estratégia, de acordo com Brandão (2009) consiste na procura ativa do indivíduo pelo auxílio de outras pessoas; enquanto essa é a tentativa do indivíduo de aprender por meio da experimentação.

Dessa forma, pode-se afirmar que os gestores participantes da pesquisa procuram aprender no trabalho testando, na prática, novas maneiras de executar o trabalho e englobando novos conhecimentos; bem como para aprender busca a ajuda de colegas mais experientes, da mesma equipe e até mesmo de outras áreas de trabalho dentro da instituição.

As estratégias Reflexão Ativa, Reprodução e Ajuda Material são utilizadas, de forma predominante, por um menor número de gestores. Mas estes buscam aprender, respectivamente, a partir da reflexão sobre partes componentes do seu trabalho; memorizando e repetindo mentalmente as informações, sem reflexão sobre o seu significado e através de pesquisa e em documentos, manuais, normativos, livros e outras fontes não-sociais (Brandão, 2009).

Comparar a forma como a instituição viabiliza a aprendizagem com as estratégias de aprendizagem no trabalho é o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

No referencial teórico deste estudo foi realizada uma aproximação conceitual entre os níveis de análise organizacional e individual, ou seja, na forma como a instituição viabiliza que a aprendizagem aconteça e as estratégias utilizadas pelos gestores para aprender no trabalho.

A partir dos resultados estatísticos, analisando cada nível individualmente, é possível afirmar que existe uma relação teórica entre os dois níveis de análise da aprendizagem; uma vez que a referida relação apontou a aproximação entre a forma de viabilizar a aprendizagem através dos indicadores Parceria e Compartilhamento do Conhecimento / Comunicação / Relacionamento e as Estratégia de Aprendizagem Busca de Ajuda Interpessoal. Essa percepção de cooperação e ajuda mútua pode ter relação com, no caso dos gestores de Função Gratificada, com a proximidade desses gestores no mesmo *campus* e em relação aos de nível de Cargo de Direção pelas reuniões de colegiado, onde são compartilhadas as experiências e tomadas as decisões em conjunto.

Os registros abaixo, realizados no questionamento sobre a avaliação de como ocorre o processo de aprendizagem na instituição pesquisada, exemplificam e reforçam a relação acima.

A aprendizagem ocorre principalmente da troca de experiências práticas entre os servidores. Há o estímulo para o desenvolvimento de trabalho em conjunto e intercâmbio de idéias (N° 07 – gestor do nível FG).

Analisando toda a instituição, falta interação entre os *Campi*. Já levando em consideração o *Campus* que atuo há uma grande interação entre os servidores, o que nos leva a aprendizado mutuo (N° 130 – gestor do nível FG).

No dia a dia a disponibilidade geral dos setores no auxílio mutuo (quando surge alguma duvida nos procedimentos administrativos, por exemplo) é muito boa. É natural acontecer de um servidor de um setor ir a outro procurar ajuda, orientação e essa ajuda é quase sempre dada (sempre que possível). Mas a falta de treinamentos específicos por setor ainda é um problema a ser resolvido na instituição (N° 181 – gestor do nível FG).

A importância da interação entre as pessoas, da busca de ajuda interpessoal, da cooperação é reforçada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao relatar sobre a importância da transmissão do conhecimento, através da externalização e Davenport e Prusak (1998), ao afirmar que conversar é a maneira pela qual os trabalhadores descobrem aquilo que sabem, compartilham com os seus colegas e criam conhecimento novo para organização. As conversas são importantes, pois elas estão ligadas intimamente à socialização e à externalização de conhecimentos; “gerenciar conversas” é uma prática que conduz as organizações a resultados desejáveis (Schlesinger, 2008).

Contudo, a fim de verificar se esta relação conceitual se comprova através de uma relação estatística, ou seja, se existe associação entre os indicadores do Passo Aprenda da Gestão do Conhecimento e as Estratégias de Aprendizagem no Trabalho foi utilizado teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ).

Para tanto, inicialmente, definiu-se as hipóteses: não existe associação, ou seja, as variáveis são independentes (Hipótese 0) ou existe associação, as variáveis entre os dois instrumentos são dependentes (Hipótese 1). O teste em interesse teve um nível de confiança de 95% (alfa=5%) e com 5 graus de liberdade, logo se obteve uma Estatística Qui-Quadrado Tabelada de ( $\chi^2_{tab} = 31,4$ ). A Tabela 5 demonstra as frequências observadas para todos os grupos formados pelas variáveis em estudo:

Estratégia de Aprendizagem		Indicadores do Passo Aprenda - Gestão do Conhecimento						Total
		Parceria	Aval. do Conhec.	Proc. Decisório	Proc. de Gestão	Simul.	Comp. do Conhec.	
Reflexão Ativa	N	3	3	2	4	5	1	18
	%	1,65%	1,65%	1,10%	2,20%	2,75%	0,55%	9,89%
Ajuda Interpessoal	N	24	20	10	12	15	21	102
	%	13,19%	10,99%	5,49%	6,59%	8,24%	11,54%	56,04%
Reprodução	N	0	4	2	4	1	6	17
	%	0,00%	2,20%	1,10%	2,20%	0,55%	3,30%	9,34%
Ajuda Material	N	2	4	3	3	3	7	22
	%	1,10%	2,20%	1,65%	1,65%	1,65%	3,85%	12,09%
Aplicação Prática	N	8	4	2	0	5	4	23
	%	4,40%	2,20%	1,10%	0,00%	2,75%	2,20%	12,64%
Total	N	37	35	19	23	29	39	182
	%	20,33%	19,23%	10,44%	12,64%	15,93%	21,43%	100%

Tabela 5: Frequências e porcentagem estratégias de aprendizagem e função.

Observa-se que em algumas células a frequência observada é menor que 5, o que sugere a realização do teste Qui-Quadrado com correção de Yates. A Tabela 6 apresenta as frequências esperadas em cada célula.

Summary Table: Expected Frequencies

Marked cells have counts > 10

Person Chi-square: 22,6291, df = 20, p= ,3017371

Estratégias	Indicadores Passo Aprenda					
	Parceria	Aval. do	Proc.	Proc. de	Simul.	Comp. do

		Conhec.	Decisório	Gestão		Conhec.
Reflexão Ativa	3,65934	3,46154	1,87912	2,27473	2,86813	3,85714
Ajuda Interpessoal	20,73626	19,61538	10,64835	12,89011	16,25275	21,85714
Reprodução	3,45604	3,26923	1,77473	2,14835	2,70879	3,64286
Ajuda Material	4,47253	4,23077	2,29670	2,78022	3,50549	4,71429
Aplicação Prática	4,67582	4,42308	2,40110	2,90659	3,66484	4,92857
All Grps	37,00000	35,00000	19,00000	23,00000	20,00000	39,00000

Tabela 6: Resultado qui-quadrado – passo aprenda e estratégias.

Comparando os valores alfa e do valor-p, vê-se que valor-p > alfa (0,301 > 0,05) assim aceita-se a Hipótese Nula com 95% de confiança, ou seja, não existe associação entre os Indicadores do Passo Aprenda e as estratégias de Aprendizagem. O mesmo acontece se a comparação for entre os valores de Qui-Quadrado, vê-se que  $\chi_{tab}^2 > \chi_{cal}^2$  (31,4 > 22,62). Sendo assim, apesar de existir uma relação conceitual, não existe uma relação estatística entre os Indicadores do Passo Aprenda e as estratégias de Aprendizagem.

Com o intuito de verificar o quarto objetivo específico desta pesquisa - Identificar a avaliação e sugestão dos gestores sobre o processo de aprendizagem organizacional – analisou-se os registros dos gestores nas perguntas acima citada.

A primeira pergunta foi respondida por 71,03% dos 214 participantes, ou seja, por 152 gestores. A partir da análise dos registros das avaliações sobre o processo de aprendizagem organizacional, foi possível agrupá-las de acordo com a Tabela 7.

Categoria	Descrição	Percentual de respostas
Expressão positiva	Registros que avaliam de forma positiva a aprendizagem organizacional através de termos como "ótimo", "excelente", "bom", "positivo", "satisfatório".	26,32%
Necessidade de melhoria	Registros que apontam necessidade de melhoria a aprendizagem organizacional através de expressões como "regular", "razoável", "precisa ser melhorado".	23,68%
Expressão Negativa	Registros que avaliam de forma negativa a aprendizagem organizacional através de termos como "fraco", "ruim", "insatisfatório", "deficiente" e "lento".	19,08%
Processo	Registros que expressaram a avaliação da aprendizagem organizacional através da descrição de como ela ocorre, sem denotar caráter positivo, negativo ou de necessidade de melhoria.	28,95%
Ausência	Registros no qual o gestor expressou a incapacidade de fazer avaliação sobre o processo de aprendizagem organizacional.	1,97%

Tabela 7: Categorias de avaliações sobre o processo de aprendizagem.

A maioria dos gestores (28,95%) que responderam esta questão aberta expressaram a sua avaliação sobre a aprendizagem organizacional descrevendo como ela acontece na instituição pesquisada. E aqueles que se expressaram emitindo um juízo de valor, o fizeram registrando uma percepção positiva sobre a referida aprendizagem (26,32%). Ressalta-se, no entanto, que um número significativo de gestores (23,68%) apontaram que a aprendizagem organizacional necessita de melhorias, aprimoramento. Esses resultados podem ser verificados, respectivamente, através dos seguintes registros de gestores participantes da pesquisa.

Analisando toda a instituição, falta interação entre os *campi*. Já levando em consideração o *campus* que atuo há uma grande interação entre os servidores, o que nos leva a aprendizado mutuo (N° 130 – gestor do nível FG).

O processo é muito bom devido à interação com os colegas tanto no quesito experiência como do conhecimento (N° 40 – gestor do nível CD).

Necessita de aprimoramentos. É totalmente informal, você sê vê num processo, aprendendo, com situações dinâmicas e não com algo oferecido a servidor (N° 102 – gestor do nível FG).

A segunda pergunta foi respondida por 147 gestores, ou seja, 68,69% dos pesquisados. A partir da análise das sugestões foi possível agrupá-las em quatro categorias de acordo com a Tabela 8.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>N° de registros</b>	<b>Percentual de respostas</b>
Capacitação	Sugestões que expressaram a necessidade de aumento do número de capacitações, planejamento através de programas de capacitação e que as mesmas sejam específicas de cada área como para os ocupantes de função gerenciais.	74	50,34%
Integração e Socialização	Sugestões que expressaram a necessidade de integração entre as diversas unidades organizacionais e áreas administrativas.	33	22,45%
Gestão Organizacional	Sugestões que expressam opinião sobre a comunicação organizacional, planejamento e estrutura organizacional.	22	14,97%
Padronização de procedimentos	Sugestões que expressaram a necessidade de padronizar os processos da instituição.	20	13,61%
Outros	Sugestões que englobaram as três categorias anteriores, ou seja, integração, capacitação e padronização; bem como outros temas como planejamento, avaliação de resultados, rotação de cargos, motivação e estrutura organizacional.	15	10,20%

**Tabela 8: Categorias de sugestões de melhoria do processo de aprendizagem.**

Verifica-se que 50,34% das sugestões relaciona a melhoria no processo de aprendizagem organizacional à disponibilidade de capacitações, seja através de cursos de curta duração, formações específicas para o cargo e educação gerencial, necessidade de planejamento e elaboração de programa de capacitação. Esta informação pode ser exemplificada através do registro dos seguintes gestores:

Capacitações de forma mais específica e permanente, pois vivemos num processo muito dinâmico de mudanças administrativas e operacionais” (Nº 75 – gestor do nível CD).

Criação ou aperfeiçoamento de programa permanente de capacitação com foco nas diversas áreas de trabalho e para elas direcionando de forma mais específica” (Nº 30 – gestor do nível FG).

Faz-se necessário capacitar os novos servidores com a cultura organizacional; considerando que a Instituição está com um percentual bastante elevado com servidores nesta condição” (Nº 20 – gestor do nível CD).

Percebe-se, através dessas sugestões que a aprendizagem induzida, ou seja, aquela que ocorre a partir do estímulo gerado deliberadamente pela organização, foi apresentada em maior número para melhoria da aprendizagem organizacional. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004) a aprendizagem induzida acontece em situações planejadas e estruturadas para facilitar a aprendizagem, a retenção e transferências como acontece nas situações de treinamento e desenvolvimento.

Ressalta-se que o processo de aprendizagem organizacional é realizado no decorrer da geração do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). No entanto, é de importância fundamental para uma empresa, ao adotar uma prática voltada à educação de seus funcionários, disseminar o conhecimento como um valor em todo o contexto organizacional (Schlesinger, 2008). Para Meister (1999), as organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a capacidade de aprender.

Um percentual bastante significativo dos gestores, 22,45% (33 registros), expressaram como relevante, para a melhoria do processo organizacional, a integração entre diversas unidades organizacionais e entre os servidores que atuam em setores afins, seja presencial ou através de recursos tecnológicos que permitam a integração à distância. Esta opinião pode ser exemplificada através dos registros abaixo:

A implantação de um banco de talentos via SUAP. Implantação via SUAP de Banco de Ideias, de boas práticas no serviço público para conhecermos ideias que estejam sendo implantadas nos demais campus da rede. E um fórum via SUAP para discussão entre gestores por setor de atuação, pois atualmente fazemos isso por e-mail (Nº 125 – gestor do nível FG).

Buscar melhor articulação entre os vários setores; bem como autonomia para desfazer entraves, inclusive de ordem burocrática, que impedem o bom funcionamento da instituição (Nº 166 – gestor do nível FG).

Ressalta-se que as sugestões fornecidas nestas categorias apontam a necessidade de integração, não apenas entre os servidores da mesma unidade, mas, sobretudo, entre as unidades organizacionais, os setores afins e da reitoria (unidade sistêmica) com as demais unidades. Dessa

forma, apesar dos gestores perceberem que a instituição viabiliza a aprendizagem através do Compartilhamento do conhecimento / Comunicação / Relacionamento (primeiro objetivo específico); existe a necessidade que esta interação entre as unidades seja sistematizada pela organização, como pode ser observado nos registros abaixo.

Haver mais troca de experiências entre os *campi*, bem como entre os setores ou quem sabe entre outras instituições (Nº 18 – gestor do nível FG).

Maior interação entre ocupantes de um mesmo cargo para que possam trocar experiências de maneira sistemática contribuindo para conhecer erros e acertos nas diversas áreas (Nº 44 – gestor do nível FG).

Pode-se dizer assim, que os gestores percebem a viabilidade da aprendizagem pela busca de informação, cooperação entre os servidores. No entanto, que pode haver um aprimoramento nesta forma de viabilizar: é necessário melhorar a integração entre as unidades e áreas afins.

O Benchmarking, as Comunidades de Práticas e a Gestão de Conversas são práticas organizacionais, que a partir da interação proporcionam a socialização e externalização do conhecimento. Sobre o Benchmarking, Schlesinger (2008) afirma que ao adotar essa estratégia, as organizações se voltam à forma de atuação de outras organizações, visando identificar novas práticas e formas de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades. Nesse sentido, o benchmarking fornece um canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática. Essa prática pode ser desenvolvida entre as diversas unidades administrativas da instituição pesquisada.

A categoria Gestão Organizacional e a Padronização de processos também foram apontadas como relevante por 14,97% e 13,61% dos gestores, respectivamente, como sugestão para melhoria da aprendizagem organizacional como pode ser observado nos relatos abaixo:

Fomentar a gestão do conhecimento entre diversos setores, assim como estimular, promover a comunicação entre esses setores de uma maneira que deixe bem claro que todos fazem parte de uma mesma instituição ( Nº 43 – gestor do nível FG).

Confecção de cartilha padronizada para cada setor com o intuito de diminuir os erros, facilitar o aprendizado e uniformizar o processo de trabalho ( Nº 203 – gestor do nível FG).

Ressalta-se assim, a importância do desenvolvimento de práticas organizacionais que auxiliem na criação do conhecimento, em todas as suas fases – socialização, externalização, combinação e internalização -, como relatado por Schlesinger (2008): educação corporativa, mapa do conhecimento, gerenciar conversas, comunidades de práticas, inteligência artificial, entre outras práticas.

## 5 CONCLUSÃO

Aprender é essencial durante toda a vida do indivíduo. É através da capacidade de aprender que conseguem transformar e modificar a realidade, que podem fazer diferente, gerar melhores resultados, criar e inovar. O mesmo acontece com as organizações. No mundo do trabalho a capacidade organizacional de aprender é fundamental para a sustentabilidade das instituições e a prestação de serviços efetivos para os cidadãos. Essa aprendizagem pode ser

analisada pelo viés organizacional, das equipes de trabalho e dos indivíduos e através da relação entre esses diferentes níveis.

O problema levantado por este estudo foi: existe relação entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino viabiliza a aprendizagem e as estratégias de aprendizagem utilizadas no trabalho na percepção de gestores?

Assim, neste trabalho buscou-se analisar a relação existente entre o modo como uma Instituição da Rede Federal de Ensino do nordeste brasileiro viabiliza a aprendizagem e as estratégias utilizadas por gestores para aprender no trabalho. Dessa forma, essa pesquisa busca fazer uma análise do fenômeno no nível organizacional e no nível individual.

Descrever este fenômeno é relevante, uma vez que se pode analisar as formas de aprendizagem mais utilizadas e reforçada pela cultura organizacional, proporcionando a criação de estratégias para fortalecer os modos de viabilizar a aprendizagem organizacional; bem como desenvolver formas de aprendizagem ainda não praticadas pela instituição. Além disso, ao compreender como os trabalhadores aprendem que estratégias utilizam é possível refletir sobre a importância da aprendizagem informal para as organizações; compreendendo os seus benefícios e criando estratégias que vão além das estratégias formais.

O primeiro objetivo específico da pesquisa, descrever o modo como a instituição viabiliza a aprendizagem, proporcionou reconhecer que a instituição pesquisada apresenta um desempenho moderado na maior parte dos indicadores explorados no Passo Aprenda do diagnóstico da gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002). Este instrumento investiga a aprendizagem na gestão do conhecimento a partir de seis indicadores, que demonstram a forma como a organização possibilita que a aprendizagem aconteça. Destacou-se principalmente, o indicador Compartilhamento do Conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento demonstrando que a instituição viabiliza que a aprendizagem aconteça, sobretudo, através da interação entre as pessoas, da cooperação e divisão de responsabilidades. Outro indicador que também teve destaque foi o de Parceria. Ele apresenta uma relação próxima com o anteriormente citado, uma vez que implica engajamento entre as pessoas além do ambiente de trabalho. Contudo, no modo como viabiliza a aprendizagem, a instituição pesquisada, pode ser aprimorada, ampliada, por exemplo, ao valorizar os erros e fracassos como processo de aprendizagem e implantar modelos de tomada de decisão.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, que buscava investigar no nível individual, a aprendizagem, identificou-se o uso de estratégias de aprendizagem no trabalho, utilizando a escala de Brandão (2009) e verificou-se que os gestores prioritariamente, utilizam as estratégias de busca de ajuda interpessoal e aplicação prática. O uso dessas estratégias denota que a aprendizagem é obtida através das relações e da busca por aprimorar o trabalho, testando novas práticas. Ou seja, que a aprendizagem acontece de forma natural, ou seja, não sistemática, no dia a dia do trabalhador.

Comparar a forma como a instituição viabiliza a aprendizagem com as estratégias de aprendizagem no trabalho era o terceiro objetivo específico. Através do mesmo, verificou-se que apesar da relação conceitual entre os indicadores do Passo Aprenda e as Estratégias de aprendizagem no trabalho, não se obteve uma relação comprovada estatisticamente.

Através das questões abertas, foi possível identificar a avaliação e sugestão dos gestores sobre o processo de aprendizagem organizacional, que era o quarto objetivo específico desta pesquisa. Essa investigação demonstrou que a maioria dos gestores ao fazerem um julgamento sobre a avaliação do processo de aprendizagem organizacional o consideram de forma positiva; apesar do número expressivo de gestores que apontam necessidade de melhoria. Além disso,

verificou-se que os gestores identificam a capacitação como meio de alavancar a aprendizagem organizacional e que a integração entre as unidades organizacionais, os setores afins e da reitoria (unidade sistêmica) com as demais unidades deve ser aprimorada.

De posse destas informações a instituição pode desenvolver estratégias para estimular novos modos de viabilizar a aprendizagem, por exemplo, considerar os erros, problemas e discordâncias como forma de melhorar os processos organizacionais, como já citado. Assim como, adotar práticas de possibilitem a aprendizagem na organização.

Algumas limitações desta pesquisa: não ter utilizado outras estratégias de coletas complementares, da abordagem qualitativa, e que proporcionasse maiores subsídios para descrição e compreensão do fenômeno como os grupos focais (discussão em grupo) ou entrevistas.

Assim, ela pode ser ampliada investigando diferentes instituições, de diferentes regiões do Brasil a fim de verificar as relações existentes entre o modo como a organização viabiliza a aprendizagem e as estratégias utilizadas pelos gestores. É indicado também utilizar pesquisa do tipo qualitativa a fim de aprofundar a compreensão sobre este fenômeno. Outra possibilidade é investigar as estratégias de aprendizagens utilizadas pelos gestores, procurando comparar a estratégias a partir da formação, cargo dos gestores. Na pesquisa em questão, por exemplo, também poderia ter sido investigado se existia diferenças no uso de estratégias de aprendizagem no trabalho entre os gestores que são docentes e os que ocupam cargo de técnico administrativo em educação.

Dessa forma, a pesquisa em questão tem sua relevância para a academia e para a instituição pesquisada ao possibilitar um olhar descritivo sobre um fenômeno, possibilitando novas formas de compreensão e atuação.

## 6 REFERÊNCIAS

- Abbad, G.; Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B.. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Bertolin, R. V., Zwick, E., Brito, M.J. (2013, mar/abr). Aprendizagem Organizacional Socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro 47(2), 493-513.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível*. Brasília: UNB.
- Brito, L. M. P. (2008, jul/dez) Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e organizações de aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. *Cadernos de Educação*. Pelotas. pp. 203 - 225.
- Bukowitz, R. W.; Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial - Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual – Métodos e Aplicações Práticas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*. 6 ed. São Paulo: atlas.

- Holman, D.; Epitropaki, O.; Fernie, S. (2001). Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, (5), 675-682.
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas*. Makron Books, São Paulo.
- Moraes, V. V. (2010). *Trocando o pneu com o carro andando: aprendizagem no trabalho de novos prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais*. Brasília: UNB.
- Nonaka e Takeuchi. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pantoja, M. J. (2004). *Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: uma análise multinível*. Brasília: UNB.
- Pantoja, M. J.; Borges-Andrade. J. E. ( 2009, Jan/Abr) Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes ocupações Profissionais. *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica*. Curitiba, 3 (1), 41-62.
- Schlesinger, C. C. B. (2008). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de Pesquisa em administração*. 11 ed. São Paulo: Atlas.