

Área Temática: Administração Geral

Aprendizagem organizacional como recurso estratégico de gestão: Um estudo de caso na prefeitura de Fortaleza

AUTORES

NEMIAS FIGUEIREDO CARDOSO

Universidade Estadual do Ceará
nemihel@hotmail.com

FÁTIMA REGINA NEY MATOS

Universidade Estadual do Ceará
fneymatos@globo.com

ANDSON DE FREITAS VIANA

Universidade Federal do Ceará
andsonfreitas@click21.com.br

SAMIRA DAIHA BENEVIDES

Universidade Estadual do Ceará
samirabenevides@hotmail.com

Resumo

O enfoque da aprendizagem organizacional vem ganhando espaço no mundo empresarial tendo em vista a necessidade crescente de aquisição de conhecimento sobre o ambiente de negócios em que a organização está inserida. A organização deve ter a capacidade de introjetar em suas raízes o enfoque da aprendizagem para não correr riscos de ser surpreendida pelos concorrentes. O presente estudo teve como objetivo investigar como a aprendizagem organizacional pode auxiliar a gestão municipal de Fortaleza a adquirir vantagem competitiva sustentável. O referencial teórico adotado para a pesquisa considera o conceito de aprendizagem organizacional (Senge, 2004), enfatiza a gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997) articulado com a abordagem estratégia da visão baseada em recursos (RBV), de Barney (1991). Foi feito um estudo de caso qualitativo no gabinete da prefeitura municipal de Fortaleza. A amostra não probabilística foi formada por 138 servidores, ou seja, 50% do quadro que compõe o gabinete responderam a um questionário estruturado no modelo de Likert. Ao final, conclui-se que a abordagem da aprendizagem organizacional como recurso estratégico de gestão pode garantir indubitavelmente vantagem competitiva sustentável à Prefeitura Municipal de Fortaleza cabendo apenas criar uma estrutura que tenha condições de manter seus servidores qualificados.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, estratégia organizacional.

Abstract

The approach of the organizational learning comes gaining space in the enterprise world in view of the increasing necessity of acquisition of knowledge on the environment business-oriented where the organization is inserted. The organization must have the capacity of in its roots the approach of the learning not to run risks of being surprised by the competitors. The present study it had as objective to investigate as the organizational learning can assist the municipal management of Fortaleza to acquire sustainable competitive advantage. The adopted theoretical referencial for the research considers the concept of organizational

learning (Senge, 2004), emphasizes in the knowledge management (Nonaka; Takeuchi, 1997) articulated with the boarding strategy of the resources based on vision (RBV), of Barney (1991). Was made a study of qualitative case in the town council of City of Fortaleza. The not probabilist sample was formed by 138 civil servants, that is, 50% of the boarding had answered to a questionnaire structuralized in the model of Likert. The boarding of the organizacional learning is concluded that the strategical resource management can, doubtlessly, guarantee sustainable competitive advantage to the City of Fortaleza fitting to create a structure that has conditions to keep its qualified civil servants.

Key-words organizacional learning, knowledge management, organizacional strategy.

1 Introdução

A sociedade contemporânea vem evoluindo através dos tempos em termos de conhecimento e as empresas acompanharam esse ritmo, pois o indivíduo que nelas atua, evoluiu em racionalidade, buscando nesse sentido, aumentar sua produtividade, conferindo um grande crescimento às organizações.

Na transição da era industrial, com ênfase no pensamento mecanicista, caracterizado pela administração científica, onde as organizações eram vistas como um arranjo rígido com prioridade na eficiência operacional, para a era do conhecimento, com ênfase no pensamento sistêmico, baseado na habilidade em compreender a organização como um sistema, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo, a comunicação tornou-se fundamental para a criação de uma situação de confiança nas empresas e para a atualização dos profissionais.

A mundialização, vista na concepção de alguns autores como um “mal necessário” introduziu um novo significado nas práticas organizacionais e como consequência um novo paradigma produtivo. É praticamente consenso, hoje em dia, afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano.

Nesse processo, pode-se perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais altamente capacitados para a execução das tarefas.

A ideia de tratar o conhecimento como um recurso estratégico e competitivo ainda é recente e até um pouco desconhecida, porém, a temática vem ganhando cada vez mais força e importância em organizações preocupadas com o aperfeiçoamento de suas estratégias de gestão.

Brito (2005), Nonaka e Takeuchi (1997) e Senge (2004) defendem que a organização aprendente tem a capacidade de expandir seus negócios, seu horizonte, e conseqüentemente obter sustentabilidade organizacional já que cria o próprio futuro. Atualmente, organizações com o poder de gerar conhecimento estão à frente dos seus concorrentes potenciais. Ou seja, adquiriram vantagem competitiva sustentável que garante sua sustentabilidade independentemente de possíveis mudanças no mercado.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo investigar como a aprendizagem organizacional pode auxiliar a gestão municipal de Fortaleza a adquirir vantagem competitiva sustentável.

Nesta nova era, caracterizada pela mudança e competitividade, a aprendizagem organizacional é um fator mais que relevante para quem busca diferencial no mercado, tendo como objetivo uma melhor formação do quadro de funcionários e conseqüentemente melhora nos processos internos, para que sejam oferecidos produtos e serviços de qualidade.

Portanto, a organização para criar, disseminar e estabelecer posição de vantagem competitiva sustentável em relação ao seu concorrente precisa investir na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e estratégia organizacional.

Como justificativa prática, o tema é relevante na medida em que poderá propiciar uma visão de planejamento de longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e potencial humano. Como justificativa teórica a abordagem é importante para a academia, uma vez que irá proporcionar um estudo sobre aprendizagem organizacional na área pública como recurso estratégico.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Aprendizagem Organizacional

As organizações do novo milênio terão dificuldades em sobreviver, e mais ainda em prosperar, tendo em vista as rápidas e constantes mudanças de cenários, porém, uma alternativa para evitar o insucesso consiste no comprometimento do funcionário em trabalhar melhor, o que não significa acúmulo de trabalho ou sacrifícios para realizar a tarefa. Portanto,

o funcionário precisa aprender a assumir responsabilidade por estímulo próprio, criar e disseminar informações para moldar soluções duradouras para problemas fundamentais (ARGYRIS, 1994).

De acordo com Fleury e Fleury (2000) os modelos de aprendizagem são sustentados por duas vertentes teóricas, quais sejam: behaviorista e cognitivista. É importante frisar que cada abordagem traz consigo sua particularidade.

Na concepção de Fleury e Fleury (2000, p.7):

Modelo behaviorista: seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, o planejar o processo de aprendizagem implica em estruturar o processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

Modelo cognitivo: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos, comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Com o declínio de algumas empresas bem estabelecidas, com o poder de concorrência diminuído de muitas empresas no novo mercado mundial e também face à necessidade de renovação e transformação organizacional, cresceu o interesse em aprendizagem organizacional (NEVIS, DIBELLA e GOULD,1995).

O enfoque da aprendizagem organizacional ganhou escopo na década de noventa, com a proposição das *learning organizations* (organizações de aprendizagem) que se propagou através do livro A Quinta Disciplina, de Peter Senge.

Seu nascedouro foi por meio de uma profunda reflexão em uma manhã de 1987, em que o autor teve o seguinte pensamento: “a organização que aprende provavelmente se tornaria uma nova coqueluche da administração” (SENGE, 2004).

Para Senge (2004), uma das várias maneiras de influenciar o impacto de longo prazo da “organização que aprende” seria definir uma base de ideias e ferramentas intelectualmente desafiadoras. O alicerce de sustentação partiria de cinco elementos norteadores do desenvolvimento das “organizações que aprendem”, quais sejam: o domínio pessoal, os modelos mentais, a aprendizagem em equipe, a visão compartilhada e o pensamento sistêmico.

O domínio pessoal vai além da competência e habilidades, embora se baseie nestas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora haja crescimento espiritual. “Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la na perspectiva criativa e não na reativa (SENGE, 2004, p.169)”. De acordo com o autor, através desta disciplina o indivíduo aprende a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, a concentrar as energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva, ou seja, criação de uma visão de futuro pessoal e de senso de objetividade.

Nos modelos mentais, Senge (2004, p. 201-202) comenta que Chris Argyris de Harvard, trabalha com modelos mentais e aprendizagem organizacional há trinta anos, afirma que: “Embora não se comportem [sempre] de forma coerente com suas teorias esposadas [aquilo que dizem], as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]”. Senge (2004) ressalta que os modelos mentais são idéias profundamente enraizadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam direta ou indiretamente o modo de interpretar o mundo e as atitudes. Neste sentido, a aplicabilidade desta disciplina vai depender da capacidade da organização em trabalhar com os modelos mentais, pois envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades, quanto de inovações.

A aprendizagem em equipe iniciou-se pelo diálogo, por isso o *feedback* é importante, pois através das respostas as pessoas que compõem o grupo podem construir ideias, modificando seus modelos mentais visando o seu domínio pessoal, possibilitando o

crescimento do grupo e da organização. A disciplina é importante na medida em que o grau de influência que o grupo como um todo tem sobre um de seus membros, trazendo informações específicas relacionadas com os problemas listados, gerando diversas alternativas de solução, permitindo mapear erros, aumentar a probabilidade das respostas serem compreendidas, e por fim, facilidade de aprender uns com os outros (SENIGE, 2004).

A visão compartilhada, de acordo com Senge (2004) o aspecto conceitual da visão produz a participação da equipe em relação ao futuro que se procura criar, e a traçar estratégias que permitam que esse futuro seja alcançado, enfatizando assim, como o papel de cada indivíduo pode influenciar nas decisões futuras. Conforme Senge (2004, p.236) a visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”.

O pensamento sistêmico é considerado por Senge (2004) como a quinta disciplina, pois esta integra as outras, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. Como disse Arquimedes: “Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo (*apud* SENIGE, 2004, p.46)”.

Na concepção de Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p.41) “uma organização em aprendizagem incorpora o valor de mudança como elemento sempre presente na identidade organizacional”. Para os autores os seres humanos vivenciam processos de aprendizagem constantemente, por meio dos quais evoluem os seus conhecimentos tornando fácil a aplicabilidade de conceitos, alterando seus modelos mentais fugindo do metodismo.

Crossan, Lane e White (1999) consideram que o processo de aprendizagem envolve a assimilação de uma nova aprendizagem (*exploration*) e o uso do conteúdo já aprendido (*exploitation*), ocorrendo nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização, estando estes níveis conectados por processos sociais e psicológicos relacionados a processos de *feedback*. De acordo com os autores, os processos psicológicos e sociais da aprendizagem organizacional ocorrem por meio dos seguintes passos:

- **Intuição:** é um processo individual e largamente subconsciente. Envolve o reconhecimento de padrões, através da percepção de similaridades e diferenças.
- **Interpretação:** é a explicação das idéias e *insights* para si mesmo ou para os outros. O processo de interpretação pinça os elementos conscientes do aprendizado individual, sendo desenvolvidos mapas cognitivos sobre o conhecimento relacionado. Quanto mais ricos e complexos os mapas cognitivos de um indivíduo, maior sua capacidade de interpretar.
- **Integração:** é ação coletiva coerente e integrada. Para isso, o entendimento compartilhado entre os membros do grupo deve acontecer. É através de diálogo, negociações, ajustes mútuos e ações compartilhadas que o aprendizado se torna integrado no grupo e na organização.
- **Institucionalização:** é o processo que garante o aprendizado organizacional. Através de rotinas, sistemas, estruturas, estratégias, manuais, a aprendizagem adquirida pelos indivíduos e grupos é transferida para a organização.

“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, 1993, p.70).

2.2 Gestão do Conhecimento

As grandes mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais experimentadas a partir da década de 1960, foram produzindo alterações substanciais na estrutura e valores das sociedades. Este processo evolutivo passa da sociedade agrícola para a sociedade industrial e,

numa velocidade surpreendente migra para a sociedade da informação ou era do conhecimento.

Descrevendo a história da epistemologia ocidental, Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) afirmam que há “duas tradições opostas, ainda que complementares”. Uma é o racionalismo, que afirma essencialmente ser possível adquirir conhecimento por dedução, através do raciocínio. A outra é o empirismo, que diz essencialmente ser possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais. Segundo os autores, foi Platão quem desenvolveu inicialmente uma elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista. Já Aristóteles, discípulo de Platão, criticou seu mestre dizendo que suas conceitualizações estavam erradas, introduzindo a perspectiva empirista.

Segundo Choo (2003, p.17), a gestão do conhecimento pode ser concebida em dois níveis, quais sejam:

Em um primeiro nível, a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimento que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Num nível mais profundo, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) “observam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Estes autores utilizam a classificação estabelecida por Michael Polanyi para o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

- conhecimento tácito: é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades.
- O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.



Figura 1 - Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p.80

Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam a ideia da espiral do conhecimento da seguinte forma:

- Socialização: é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito).
- Externalização: é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito).
- Combinação: é a padronização do conhecimento, ou seja, é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito).
- Internalização: é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p.46) “a gestão do conhecimento destaca a necessidade da empresa que aprende promover a transferência rápida e eficiente de conhecimentos na organização”. Os autores ressaltam que a manipulação dos conhecimentos tácitos e explícitos é a base dos processos de aprendizagem organizacional.

2.3 Estratégia Organizacional

De acordo com Ansoff (1990), a estratégia é utilizada para realinhar os desvios de trajetórias que são geradas pelos riscos e oportunidades que os mercados oferecem. É uma atividade típica da liderança, pois parte da capacidade do empreendedor, acionista ou não, em tornar real sua visão.

Para Porter (1986, p.22),

Estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Barney (1991) lista quatro atributos ou condições necessárias e relacionadas entre si para uma firma manter uma vantagem competitiva sustentável:

- a) o recurso deve ser *valioso*;
- b) o recurso deve ser *raro* entre os competidores correntes e potenciais de uma firma;
- c) o recurso deve ser *imperfetamente imitável*; e
- d) não pode haver *substitutos estrategicamente equivalentes* para estes recursos, que são valiosos, mas também raros ou imperfetamente imitáveis.

Valioso?	Raro?	Difícil imitar?	Insubstituível?	Efeitos?	Desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Quadro 1 - Capacidades *versus* Recursos para Análise da Vantagem Competitiva

Fonte: Hitt, Ireland, Hoskinsson, 2000

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.78), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação a seus concorrentes.

Penrose (1962, p.83) já alertava para a questão:

Por muitas razões, é possível olhar para amplas categorias de recursos, desconsiderando a falta de homogeneidade de suas partes. Economistas usualmente reconhecem isto, afirmando que, por razões práticas, os recursos podem agrupar-se em poucos grupos – por exemplo, terra, trabalho e capital -, porém observando que se pode prosseguir na subdivisão destes sempre que necessário, realizando-se segundo princípios que sejam mais adequados.

Para Penrose (1962), embora a vantagem competitiva possa proceder do monopólio de algum recurso natural escasso, do poder de aplicar pressões financeiras e outras sobre os fornecedores e competidores, ou sobre uma patente ou sobre uma reputação bem cultivada com os consumidores, existem aspectos muito mais importantes a serem considerados a respeito disto. O gerenciamento estratégico organizacional assume dimensão fundamental na medida em que trata da definição de diretrizes e alocação de recursos, habilidades e instrumentos capazes de realizar as ações necessárias para alcançar os objetivos da firma.

3 Metodologia de Pesquisa

O presente estudo possui abordagem qualitativa por ser uma forma mais adequada para compreender a natureza do fenômeno social abordado. Na concepção de Samara e Barros (2002), a abordagem qualitativa descreve o escopo de determinado questionamento, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

“O estudo de caso apresenta um caráter particularizante e tem um poder de generalização limitado” (BRUYNE *et al.*, 1997, p.227), assim sendo, os resultados obtidos neste estudo não devem ser generalizados para outros contextos semelhantes, pois o que está se pretendendo não é generalizar, é investigar como a aprendizagem organizacional pode auxiliar a gestão municipal de Fortaleza a adquirir vantagem competitiva sustentável.

O estudo foi aplicado no Gabinete da Prefeitura Municipal de Fortaleza, tendo em vista que o autor está inserido no contexto desta organização, o que facilitou o acesso aos servidores para a aplicação do instrumento de coleta dos dados. Atualmente o gabinete da prefeitura municipal de Fortaleza conta com 270 servidores entre estatutários e comissionados. Para este estudo, a amostra foi formada por 138 servidores, ou seja, 50% do quadro que compõe o gabinete.

Outro procedimento de coleta está dividido em duas etapas. Inicialmente foi aplicado um questionário estruturado no modelo de Likert, com quatro pontos, dividindo-se em: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Concordo, (4) Concordo Totalmente. Vale ressaltar que foram construídas 5 questões alicerçadas na abordagem da aprendizagem organizacional de Peter Senge distribuídos da seguinte forma:

Variável	Questão
Domínio Pessoal	1
Modelos Mentais	2
Aprendizagem em Equipe	3
Visão Compartilhada	4
Pensamento Sistêmico	5

Fonte: elaborado pelo autor

A tabulação dados foi realizada no *Microsoft Office Excel* na sua versão 2007, tendo em vista a não utilização de cálculos estatísticos tais como: média, desvio padrão, etc.

4 Análise dos Resultados

A Secretaria de Administração do Município (SAM) em parceria com a Secretaria de

Finanças (SEFIN), e Gabinete da Prefeitura Municipal de Fortaleza, por meio do Programa de Apoio a Gestão Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM) vem oferecendo diversos cursos de capacitação para os servidores. A atual gestão reconhece a necessidade de criar, disseminar e reter o conhecimento para que de forma sistemática a Prefeitura incorpore as abordagens que sustentam a premissa.

Cursos oferecidos		Quantidade de Turmas		
		2006	2007	2008
1	Redação Oficial	10	-	-
2	Desenvolvimento Gerencial	3	-	-
3	Gestão de Material e Patrimônio	3	-	-
4	Planejamento e Gestão Orçamentária Financeira	3	-	-
5	Técnica de Atendimento ao cidadão	12	-	-
6	Chefia e Liderança	-	6	6
7	Redação Oficial e Padronização de Documentos	-	6	8
8	Gestão financeira e Orçamentária	-	3	-
9	Ética no Serviço Público	-	6	6
10	Planejamento Estratégico	-	3	4
11	Elaboração e Avaliação de Projetos	-	3	-
12	Legislação de Pessoal	-	4	6
13	Desenvolvimento de Equipes	-	4	6
14	Licitação e Contratos	-	4	-
15	Lei de Responsabilidade Fiscal	-	5	-
16	Excelência nas Relações interpessoais	-	6	7
17	Comunicação Eficaz	-	6	6
18	Formalização de Processos	-	3	-
19	Análise e aplicação da legislação do processo administrativo tributário	-	3	-
20	Controle Interno na Gestão Pública	-	3	-
21	Retenção de Tributos Federais e Municipais nos Processos de Pagamento da PMF	-	3	-
22	Análise de Aplicação de Prestação de Contas e Convênios	-	3	-
23	Doutrina e Técnica de Fiscalização do ISS	-	3	-
24	Administração Pública Democrática	-	-	6
25	Avaliação de Desempenho	-	-	6
26	Como Realizar reuniões Produtivas	-	-	4
27	Organização de Eventos na Gestão Pública	-	-	2
28	Formação de Instrutores	-	-	6
29	Gestão de Documentos e Organização de Arquivos	-	-	4
30	Gestão Contemporânea	-	-	4
31	Gestão de Material e Patrimônio	-	-	3
32	Gestão de RH	-	-	6
33	Motivação e Valorização Pessoal	-	-	6
34	Secretária, Construindo um novo Profissional	-	-	3
35	GNU/LINUX (Informática)	-	63	-

Tabela 1 - Cursos de capacitação para os servidores

Fonte: Secretaria de Administração Município - SAM, 2009

Aponta-se que o objetivo principal do programa de aprendizagem desenvolvido pela gestão municipal é internalizar nas estruturas dos respectivos órgãos, secretarias e autarquias o conhecimento compartilhado entre os servidores, para que a próxima gestão não venha a encontrar dificuldade no desempenho de suas funções, tendo em vista que o conhecimento é dissipado a partir do momento em que é priorizada apenas a qualificação dos servidores comissionados.

Conforme o modelo de Senge (2004), o primeiro questionamento está intrinsecamente relacionado ao domínio pessoal. Com base nos dados obtidos pode-se observar que 51% dos servidores concordam que aumentou a confiança para desempenhar funções, dando continuidade, 22% concordaram totalmente sobre o aumento no nível de confiança. Por fim, 17% discordam acerca do nível de confiança adquirido e 10% discordam totalmente. O resultado alcançado demonstra que os servidores do gabinete da prefeitura municipal de Fortaleza através da atual política de aprendizagem que vem sendo introjetada na estrutura organizacional estão confiantes no desempenho de suas funções evidenciando, portanto, a disciplina de domínio pessoal. O gráfico 1, a seguir ilustra a discussão dos dados obtidos.

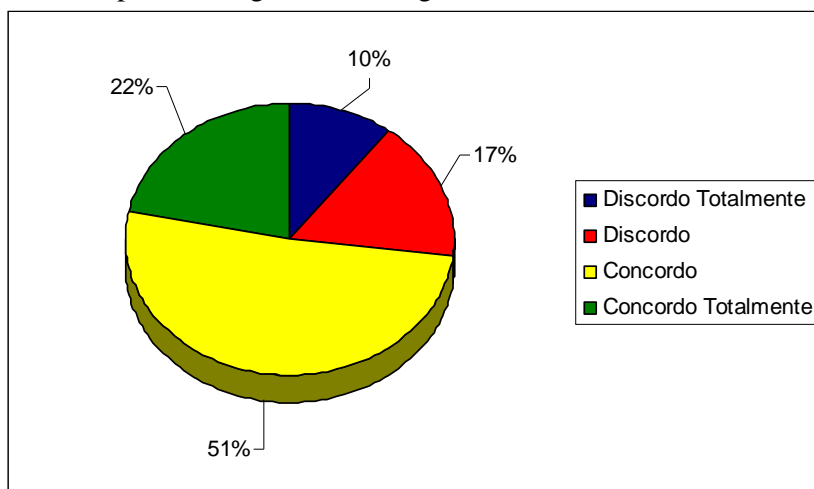


Gráfico 1 - Aumentou a minha confiança no desempenho das minhas funções
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

O gráfico 2, está relacionado à segunda disciplina denominada modelos mentais que trata da abertura de pensamento para novos modelos. Portanto, foi questionado se o programa de aprendizagem é uma ação estratégica que mantém o funcionário “antenado” ao ambiente. Sob esse prisma, 41% concordam com a importância do programa desenvolvido pela gestão, 23% concordam totalmente dando a entender que o programa é bastante promissor já que parte do pressuposto de melhorar sua performance. Porém, 16% dos servidores discordaram totalmente e por fim, 12% discordam, ou seja, os resultados encontrados com características de discordância levam a concluir que o programa de aprendizado não trata de uma ação estratégica.

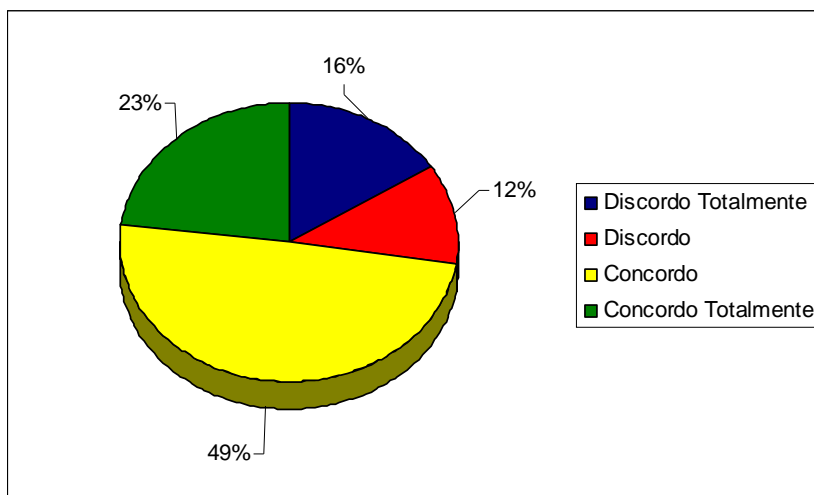


Gráfico 2 - É uma ação estratégica para manter os funcionários antenados ao atual ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Quanto a oportunidade de aprender em equipe durante o processo de aprendizagem, ficou constatado que 63% dos entrevistados concordam totalmente, já que tiveram a oportunidade de trocar experiências teóricas e práticas, já 24% concordam sobre a possibilidade de adquirir e compartilhar conhecimento em conjunto e 11% discordam no tocante a aprender em equipe e conseqüentemente 2%, o que representa a minoria do público entrevistado, discordam totalmente que o programa de aprendizagem da prefeitura não permite esse compartilhamento de informações entre os membros. É importante destacar que a discussão acima está intrinsecamente relacionada a terceira disciplina, aprendizagem em equipe, conforme estudo elaborado por Senge (2004).

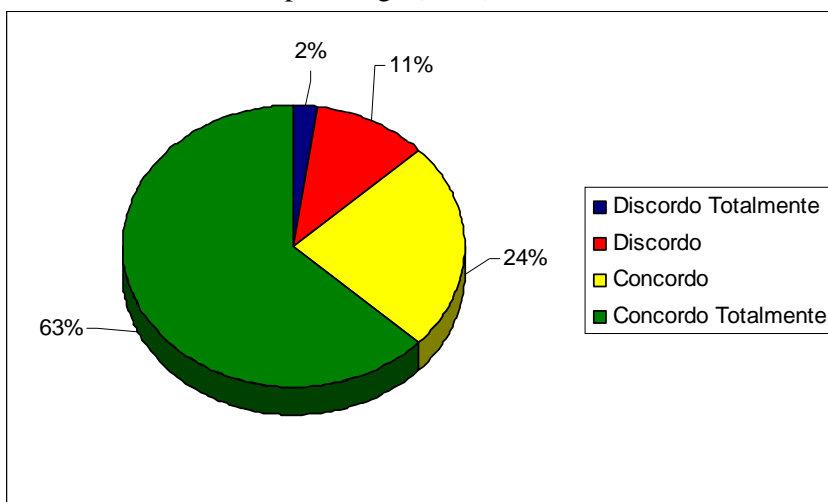


Gráfico 3 - Durante a capacitação tive a oportunidade de aprender com meus colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Ainda analisando o aspecto da visão compartilhada, pode-se observar que 47% dos servidores concordam totalmente quanto a oportunidade de transmitir conhecimentos entre os colegas de trabalho, 33% concordam que o programa permite a troca de informações com o objetivo de melhorar o trabalho de ambos e, neste caso, ocorre a troca do conhecimento tácito para tácito. Com base no gráfico fica evidenciado que 16% e 4% discordam e discordam totalmente, respectivamente, que não tiveram a possibilidade de transmitir conhecimentos dificultando o processo da construção da visão compartilhada.

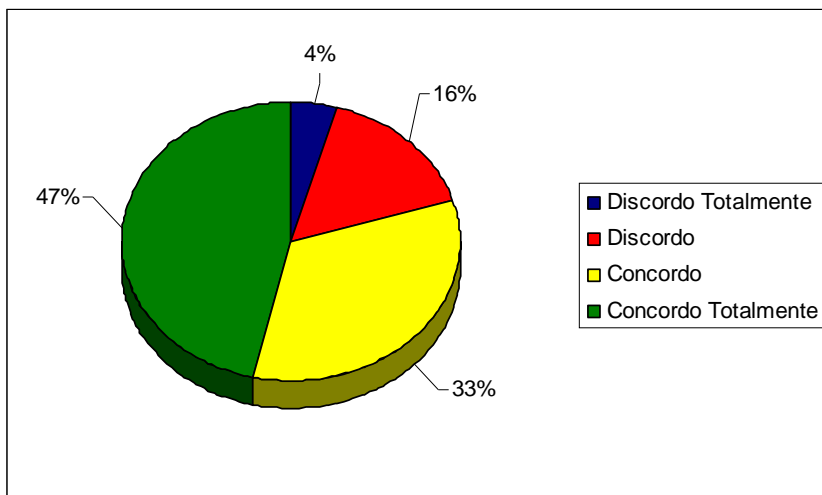


Gráfico 4 - Transmitir a meus colegas conhecimentos sobre como melhorar o trabalho deles
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A discussão a seguir consiste na disciplina do pensamento sistêmico que, na

concepção de Senge (2004), é a quinta disciplina, ou seja, o alicerce de sustentação para as demais, quais sejam: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe e construção da visão compartilhada. Ficou evidenciado, com base no questionário aplicado, que 40% dos servidores concordam que passaram a conhecer com maior precisão os objetivos e metas da gestão municipal de Fortaleza. Contrapondo-se ao questionamento, 26% discordam do posicionamento, subentendendo-se que os objetivos não estão devidamente claros para o desempenho das atividades. É importante registrar que 24% concordam totalmente acerca da clarificação dos objetivos que a gestão municipal pretende alcançar e, fechando o comentário, 10% dos entrevistados discordam totalmente, enfatizando que não conhecem as diretrizes básicas que a gestão pretende alcançar.

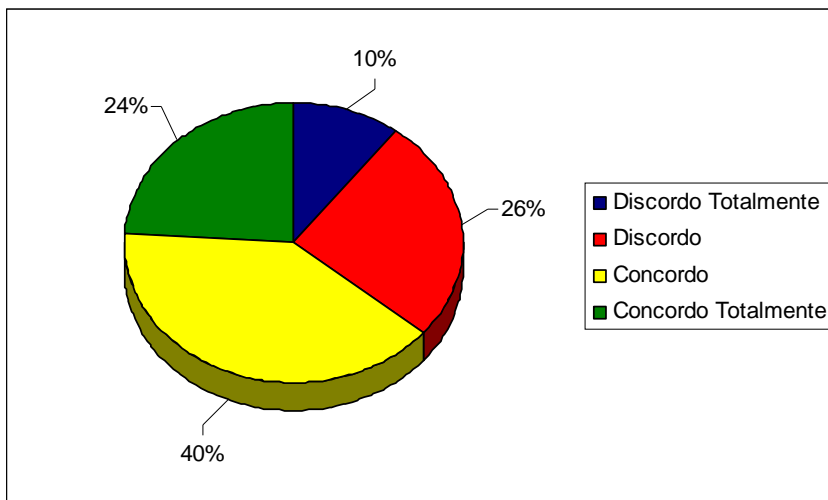


Gráfico 5 - Passei a conhecer com maior precisão os objetivos e metas da gestão

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Sob a ótica da aprendizagem organizacional é válido destacar que a gestão municipal vem de forma sistemática e coerente desenvolvendo uma política educacional que visa prioritariamente valorizar seus servidores com o objetivo de torná-los mais participativos no processo de elaboração de planos estratégicos exequíveis.

Dando o enfoque estratégico ao estudo, procurou-se através do modelo de Barney (1991), posteriormente aperfeiçoado por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2000), ilustrar a atual situação da gestão municipal no tocante aos critérios e combinações de vantagens competitivas. Alicerçado na teoria, aponta-se o seguinte resultado sobre o aprendizado adquirido pelos servidores da gestão municipal de Fortaleza.

Recurso ou capacidade é valioso?	Recurso ou capacidade é raro?	Recurso ou capacidade é difícil imitar?	Recurso ou capacidade insubstituível?	Efeitos competitivos?	Implicações sobre o desempenho
Sim (69%)	Não (59%)	Não (66%)	Não (79%)	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média

Quadro 2 - Condição atual da prefeitura municipal de Fortaleza

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Por fim, encerramos as considerações conforme os critérios e combinações, proposto pelos autores citados anteriormente, enfatizando que o processo de aprendizagem organizacional apresentou paridade competitiva o que reflete retornos equivalentes à média.

5 Considerações Finais

Ao término deste estudo, aplicado na prefeitura municipal de Fortaleza é conveniente tecer algumas considerações. A primeira delas consiste em enfatizar a importância da

aplicabilidade da aprendizagem organizacional na gestão municipal, visto que a fundamentação desta abordagem introjeta na cultura da instituição a construção da gestão do conhecimento e a concepção de Nonaka e Takeuchi (1997): conhecimento tácito e explícito.

Os métodos de geração de conhecimento estão condicionados aos cursos oferecidos aos servidores com a preocupação de estarem alinhados estrategicamente com o cargo ocupado, por exemplo: curso de Desenvolvimento de Equipes, Gestão Financeira e Orçamentária, Licitação e Contratos, Retenção de Tributos Federais e Municipais nos Processos de Pagamento da Prefeitura Municipal de Fortaleza, Gestão de Material e Patrimônio, Doutrina e Técnica de Fiscalização do ISS, Técnica de Atendimento ao Cidadão, Lei de Responsabilidade Fiscal, direcionados aos servidores independentemente do nível hierárquico.

Partindo do pressuposto que uma das abordagens que garante a sustentação da gestão do conhecimento é a aprendizagem organizacional pode-se afirmar que a prefeitura municipal de Fortaleza vem desenvolvendo satisfatoriamente esta gestão, já que impulsiona o servidor independentemente do seu cargo a participar do processo de aprendizagem com o intuito de disseminar conhecimento na estrutura organizacional. É importante salientar que existe a preocupação de adquirir, disseminar e prioritariamente reter o conhecimento, tendo em vista a possibilidade de mudanças, pois quando esta ocorrer, é natural que o indivíduo participante desse processo de aprendizagem leve consigo o conhecimento adquirido.

Com os resultados alcançados é importante registrar que a abordagem da aprendizagem organizacional como recurso estratégico de gestão enfatizando assim o alcance do objetivo geral, pode garantir indubitavelmente vantagem competitiva sustentável à prefeitura municipal de Fortaleza, cabendo apenas criar uma estrutura que tenha condições de manter seus servidores qualificados.

A seguir, algumas sugestões para estudos futuros que visam prioritariamente melhorar o desempenho da prefeitura municipal de Fortaleza sob a ótica da gestão do conhecimento:

- Inicialmente, é importante elaborar uma nova sistemática de aprendizado organizacional com o intuito de aumentar o nível de competitividade da gestão municipal;
- Institucionalizar a Faculdade Municipal de Fortaleza, priorizando vagas para servidores das secretarias, empresas e autarquias;

Por fim, a gestão do conhecimento possibilita ao servidor crescimento profissional/pessoal e para organização vantagem competitiva sustentável refletindo em melhores ganhos para a gestão municipal de Fortaleza.

Referências

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. 1994. **In: Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Tallahassee FL, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais – Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

- CROSSAN, M.M., LANE, H.W.; WHITE, R.E. An Organizational learning framework from intuition to institution. **Academy Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Em busca da competência**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-24.pdf>>. Acessado em jan 2009.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- KIM, Daniel H. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. **In: A gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- NEVIS, Edwin C; DIBELLA, Anthony J; GOULD, Janet M. Como Entender Organizações como Sistemas de Aprendizagem. 1995. **In: A gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PENROSE, E. T. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga: revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: Editora Best Seller, 2004.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de; **Pesquisa de Marketing -Conceitos e Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.