



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ PABLO TORQUATO PONCIANO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO CALÇADISTA
LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE - PB

2018

JOSÉ PABLO TORQUATO PONCIANO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO CALÇADISTA
LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como parte do requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Ma. Marielza Barbosa Alves

Campina Grande - PB
2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

José Pablo Torquato Ponciano
Aluno

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Professora Orientadora

Lúcia Silva Albuquerque, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2018

JOSÉ PABLO TORQUATO PONCIANO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO CALÇADISTA
LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como parte do requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Trabalho aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. MARIELZA BARBOSA ALVES (Orientadora)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Prof. Dra. LÚCIA SANTANA DE FREITAS
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Prof. Ma. LUCIENE ALENCAR FIRMO ABRANTES
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

CAMPINA GRANDE – PB

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado saúde, discernimento e forças desde o dia que entrei na UFCG para nunca desistir para assim alcançar os meus objetivos. A minha mãe Maria das Graças ao meu pai Clenildo, a meus irmãos Danielle e Paulo Eduardo, a minha avó Cleonice e minha madrinha Vera, a minha família de modo geral, obrigado por tudo. A minha namorada Alanna que de forma carinhosa me apoiou e deu forças todos os dias de minha caminhada. Aos meus amigos que me ajudaram durante toda graduação e também durante a elaboração deste trabalho. Aos meus colegas de classe pela troca de experiências e pelo companheirismo em sala de aula. Aos meus professores que durante toda graduação me ajudaram de alguma forma. A minha orientadora, professora Marielza Barbosa Alves, pela atenção, paciência e dedicação durante a elaboração desse trabalho. Obrigada a todos que contribuíram de alguma forma na minha caminhada.

RESUMO

Atualmente vê-se cada vez mais a necessidade da adoção de medidas voltadas para a Aprendizagem Organizacional por parte das empresas no intuito de desenvolver o capital humano e conseqüentemente conseguir o desenvolvimento organizacional. Para este trabalho a coleta de dados foi realizada através de um questionário, o que torna a pesquisa descritiva e o tratamento dos dados apresentou uma abordagem quantitativa. O questionário foi dividido em duas partes: Perfil dos respondentes e Processo de Aprendizagem. Diante do apresentado, este trabalho tem como objetivo analisar as práticas da Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB, sendo esta de pequeno porte. O modelo de Steil (2002) foi utilizado como base, mas apenas cinco das sete etapas foram estudadas, chegando, por fim, a conclusão que as primeiras fases possuem resultados relativamente satisfatórios, entretanto, na etapa dos critérios de avaliação e na última, que se trata da aplicação dos resultados, o desempenho foi abaixo do ideal.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Nowadays, it is increasingly necessary to adopt measures aimed at Organizational Learning in order to develop human capital and consequently achieve organizational development. For this work the data collection was performed through a questionnaire, which makes the descriptive research and data treatment presented a quantitative approach. The questionnaire was divided into two parts: Profile of respondents and Learning Process. In view of the presented, this work aims to analyze the practices of Organizational Learning in the perception of the employees of a footwear industry located in Campina Grande - PB, being this small. The Steil (2002) model was used as the basis, but only five of the seven steps were studied, and finally the conclusion that the first phases have relatively satisfactory results, however, in the evaluation criteria stage and in the last one, which this is the application of the results, the performance was below ideal.

Keywords: Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão de Pessoas.	19
Figura 2 - Quanto a oferta de cursos.	32
Figura 3 - Frequência da oferta de cursos na empresa.	33
Figura 4 - Os temas dos cursos realizados estão relacionados as atividades que são realizadas na organização.	38
Figura 5 - O aprendizado nos cursos realizados melhorou meu trabalho na empresa.	38
Figura 6 - Os gestores deixam claro para o funcionário os resultados que a empresa objetiva alcançar com a realização de cursos.	39
Figura 7 - A organização realiza avaliação de resultados dos cursos que realizei.	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil dos Funcionários.	31
Tabela 2 - Resultados referente aos elementos do contexto organizacional.....	33
Tabela 3 - Resultados referente a transferência da aprendizagem individual à organizacional.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dimensões de análise do questionário desenvolvido por Steil (2002) e as questões correspondentes.....	23
Quadro 2 - Dimensões analisadas.	28

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	13
INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
CAPÍTULO 2.....	17
FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	19
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	20
2.4 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – STEIL (2002)	21
CAPÍTULO 3.....	26
METODOLOGIA	26
3.1 Caracterização da Pesquisa	27
3.2 Coleta de Dados	27
3.3 Universo e Amostra.....	29
3.4 Análise dos Dados.....	29
CAPÍTULO 4.....	30
RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 Parte I - Perfil.....	31
4.1.1 Oferta e frequência de cursos	32
4.2 Parte II - Processo de Aprendizagem	33
4.2.1 – Elementos do Contexto Organizacional	33
4.2.1.1 Identificação do clima de transferência.....	34
4.2.2 Relação entre Treinamento e Estratégia Organizacional.....	37
4.2.3 Critérios de Avaliação	39
4.2.4 Transferência da Aprendizagem Individual à Organizacional	40

4.2.4.1 Processo de Intuir	41
4.2.4.2 Processo de Interpretar e Integrar	42
4.2.4.3 Processo de Institucionalizar	42
4.2.5 Políticas de RH para a Aprendizagem Organizacional	42
4.2.6 Mentoria de Aprendizagem Organizacional.....	43
CAPÍTULO 5	44
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES.....	51

CAPÍTULO 1.
INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A busca por melhorias e vantagens competitivas se tornou cada vez mais evidentes no mercado atual, visto a necessidade de se adequar e tornar-se o diferencial, para conquistar novos mercados. Para isso, é necessário dedicação e comprometimento por parte de todos que formam a organização.

Maximiano (1992) afirma que uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Objetivos estes que dependem da busca constante em adquirir novas competências para a desempenhar melhor seus papéis. Assim, surge a Aprendizagem Organizacional como modelo a ser adotado no intuito de alcançar estes objetivos.

Atualmente a aprendizagem organizacional vem sendo estudada com o intuito que os indivíduos desenvolvam o conhecimento colocando-os em prática. Desta forma, acontece o desenvolvimento da organização como um todo. Segundo Bennis (1972) o desenvolvimento organizacional constitui-se de uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que possam melhor se adaptar aos novos mercados.

Foi utilizado como base para este relatório de conclusão de curso o modelo de Steil (2002), para análise do processo de aprendizagem organizacional em uma organização. O mesmo possui sete etapas: diagnóstico da cultura organizacional, análise das necessidades de treinamento, análise dos elementos do contexto organizacional, análise das pessoas, desenvolvimento dos critérios de avaliação, realização do treinamento e para além do processo de transferência de treinamento.

Diante disso, fica o questionamento: Como se dá as práticas de aprendizagem organizacional em uma indústria do segmento calçadista na percepção dos seus funcionários?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as práticas da Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB, com base no modelo de Steil (2002).

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a existência dos elementos do contexto organizacional que contribuem para a Aprendizagem Organizacional;
- Verificar a existência de transferência dos conhecimentos do nível individual até a institucionalização organizacional;
- Analisar as políticas de RH relacionadas a aprendizagem organizacional e a existência de mentores de Aprendizagem Organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a necessidade por desenvolvimento das organizações se torna cada vez mais necessário e comum, isto porque o mercado tem avançado e para não ficar para trás, têm-se a necessidade de adequar-se ao mesmo. Assim, Aprendizagem Organizacional que visa desenvolver o capital humano, passa a ser fundamental para o desenvolvimento da organização de maneira geral.

Sabendo que a empresa estudada se encaixa no segmento das indústrias e que o progresso de sua produção tem ligação direta com os objetivos e desenvolvimento da organização, vê-se a importância de otimização de tempo, visando melhorar a produção a partir da implantação do processo de Aprendizagem Organizacional.

Devido as constantes mudanças do mercado e os diversos modelos que estão sendo propostos, constata-se a importância da pesquisa voltada para este tema, visando assim o desenvolvimento intelectual acerca do mesmo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução deste trabalho, o objetivo da pesquisa e sua justificativa.

O capítulo 2 detalha a fundamentação teórica deste trabalho. Temos os contextos da pesquisa, que foram: gestão de pessoas, políticas de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem organizacional.

No capítulo 3 apresenta a metodologia que guiou a elaboração deste relatório. Com a caracterização da pesquisa, coleta de dados, universo e amostra, e a análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta os resultados e discussões do estudo de caso realizado. O mesmo foi dividido em duas partes e envolve os seguintes elementos: perfil dos funcionários e no processo de aprendizagem.

No capítulo 5 é apresentada a conclusão deste relatório de estágio.

Por fim, temos as referências que foram utilizadas para a realização deste trabalho e os apêndices.

CAPÍTULO 2.
FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O termo Gestão de Pessoas vem em substituição da Administração de Recursos Humanos, isto porque é muito limitado, levando em consideração apenas a perspectiva de pessoas que trabalham em uma organização e são vistas unicamente como recursos, diferenciando-se do conceito levantado sobre Gestão de Pessoas.

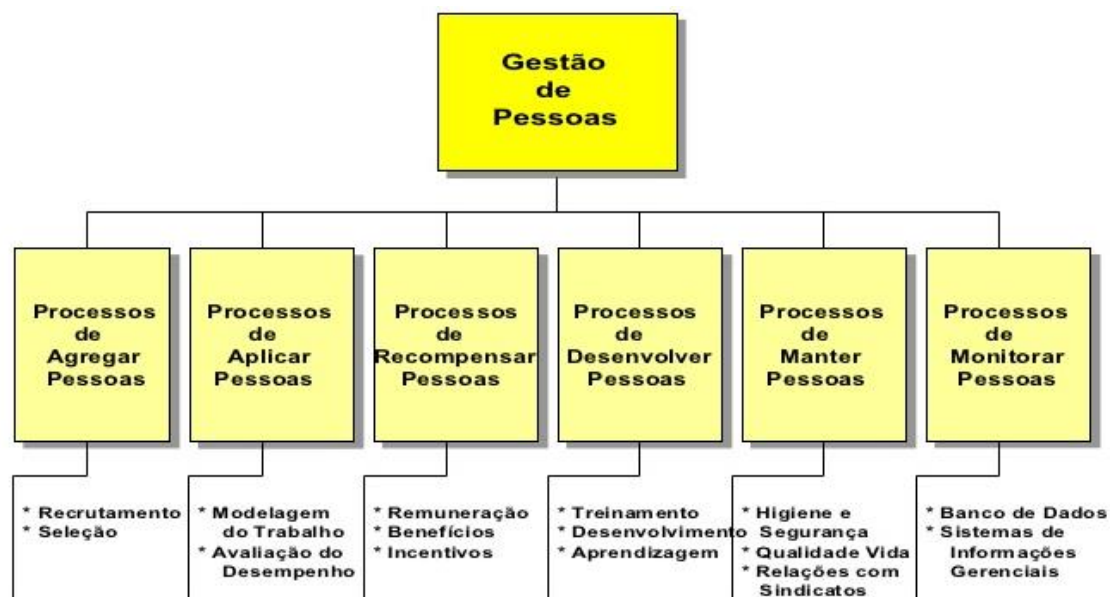
Gestão de Pessoas (GP) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2016). Já Fischer (1998) conceitua a área de GP como sendo um conjunto de políticas e práticas organizacionais que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2016) GP assume formas diferenciadas ao longo da história, já que as relações que as pessoas estabeleceram ao longo do processo de trabalho variavam significativamente em função das revoluções tecnológicas e sociais. Esta evolução é desenvolvida através das fases: administração científica, escola de relações humanas, relações industriais, administração de recursos humanos, administração estratégica de recursos humanos, GP e por fim a gestão estratégica de pessoas.

Para Gil (2016) as atividades relacionadas à GP são classificadas em:

- Planejamento e avaliação;
- Suprimento;
- Compensação;
- Desenvolvimento;
- Saúde e segurança;
- Relações de trabalho;
- Equalização de oportunidades.

Figura 1 - Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2008).

Na Figura 1 temos um esquema da Gestão de Pessoas. Onde esta subdivide-se nos seguintes processos: Processo de agregar pessoas que trata das atividades relacionadas ao recrutamento e a seleção; Processo de Aplicar Pessoas que traz modelagem de trabalho e avaliação do desempenho; Processo de Recompensar Pessoas que reproduz a Remuneração, Benefícios e Incentivos; Processo de Desenvolver Pessoas que desenvolve sobre Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem; Processo de Manter Pessoas que expõe sobre Higiene, Segurança, Qualidade de Vida e Relações com Sindicatos; Processo de Monitorar Pessoas que mostra o Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais.

Ao analisar a GP, percebe-se que a mesma tem como objetivo seguir certas políticas e práticas organizacionais visando o desenvolvimento do capital humano. Para isso são necessárias políticas que visem o desenvolvimento de habilidades e competências pessoais na perspectiva de um crescimento individual e também coletivo.

2.2 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Atualmente, é necessário abdicar de alguns valores antigos à cerca do desenvolvimento de pessoas na administração, isto porque a valorização do potencial humano é imprescindível para o crescimento de uma organização.

No que diz respeito ao papel da organização para o seu próprio desenvolvimento pode-se verificar uma modificação na relação empresa/empregado. Para Meister (1999), existe um “novo contrato psicológico” entre empresa e empregado, pelo qual empregadores oferecem aprendizagem no lugar da antiga estabilidade do emprego. A qualificação e os conhecimentos adquiridos ao mesmo tempo em que permitem maior produtividade e alinhamento com a missão da empresa, promovem a empregabilidade do funcionário (ALBUQUERQUE e LEITE, 2009).

É preciso sempre alinhar os valores e normas grupais a partir da formulação de objetivos, metas e determinação. Desta forma, para que isto aconteça é fundamental certa sensibilidade por parte dos gestores em relação ao estabelecimento dos objetivos da organização, para que esta possa motivar os funcionários a contribuir com os objetivos da mesma desenvolvendo novos conhecimentos, colocando assim em prática a aprendizagem organizacional dentro da organização.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Aprendizagem Organizacional (AO) é o processo ou meio que o indivíduo adquire o conhecimento, muda os seus hábitos passando a colocá-los em prática. Para Probst e Buchel (1997) a AO é o processo pelo qual o conhecimento e os valores básicos de uma organização mudam, buscando o aprimoramento da habilidade de solução de problemas e da capacidade de ação. Já segundo Slater e Narver (1994) ao se relaciona ao desenvolvimento de novo conhecimento ou *insights* que têm o potencial para influenciar o comportamento.

Em contrapartida as definições anteriores Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), afirmam que não há consenso na literatura nacional acerca do que é AO, no entanto esta noção de modo mais amplo deve apresentar-se como uma política de desenvolvimento organizacional aliada a estratégia da organização, bem como utilizada como uma ferramenta de assimilação do aprendizado dos colaboradores.

Desta forma os estudos existentes em relação à AO não convergem para um mesmo ponto de vista quando analisadas as relações entre nível individual e organizacional. Uma abordagem ligeiramente diferente sugere que a aprendizagem individual é pré-requisito da aprendizagem organizacional (MARCH e OLSEN, 1976; HEDBERG, 1981; KIM, 1993; DOGSON, 1993; KLEIN, 1989; SENGE, 1998).

Em relação ao processo de transferência da aprendizagem desenvolvida a partir do treinamento tem-se a extensão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) alcançados em algum treinamento sejam desenvolvidos no dia a dia do trabalho e mantidos por um certo período. A partir dos CHAs adquiridos nos processos de treinamento formam-se estoques individuais, estes caracterizados como capital humano da organização.

O capital humano é uma commodity difícil de apreender porque se configura em um ativo sutil, o qual pode assumir formas variadas. Em seu núcleo, o capital humano define a capacidade humana de ser produtiva [...]. O capital humano é definido não pelo número de trabalhadores disponíveis, mas pelo que estes trabalhadores são capazes de realizar [...]. Ele é constituído de conhecimento, habilidades e atitudes que são comuns em muitas atividades e empregos (McGREGOR, 1991, p.25-26).

Na grande maioria os estoques individuais são de natureza tácita. Embora o conhecimento tácito seja o elemento responsável pela vantagem competitiva de uma organização, ele pode ser grandemente potencializado quando de sua exteriorização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Aprendizagem Organizacional não é um processo que se desenvolve da noite para o dia, deve ser estudado e trabalhado constantemente e continuamente e para analisar a Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB foi utilizado como base o modelo de Steil (2002),

2.4 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – STEIL (2002)

Este trabalho utilizou o modelo desenvolvido por Steil (2002) para análise do processo de aprendizagem organizacional em uma organização. O mesmo possui sete etapas: diagnóstico da cultura organizacional, análise das necessidades de treinamento, análise dos elementos do contexto organizacional, análise das pessoas, desenvolvimento

dos critérios de avaliação, realização do treinamento e para além do processo de transferência de treinamento.

Em relação ao diagnóstico da cultura organizacional têm-se que é necessária uma cultura favorável por isso deve ser analisado como o primeiro elemento do modelo. Segundo Morgan (1986) cultura organizacional é compreendida como o conjunto de significados e formas de perceber a realidade compartilhada pelos membros da organização.

Após analisar a cultura organizacional a organização deve realizar a análise das necessidades de treinamento. Esta que se configura em um dos passos mais importantes no desenvolvimento de programas de treinamento (SALAS e CANNON-BOWERS, 2001, apud GOLDSTEIN, 1993).

Na terceira etapa deve ser analisado os elementos do contexto organizacional, que são eles: identificação do clima de transferência, análise da congruência entre treinamento e estratégia da organização e suporte dos dirigentes ao programa.

Na etapa seguinte que trata do processo de análise das pessoas com o objetivo e valores da organização formada por três dimensões principais 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência); e 3) intenção de despender esforços em prol da organização (STEIL e SANCHES, 1998, apud BASTOS, 1997).

O modelo propõe que na quinta etapa seja analisado o desenvolvimento dos critérios de avaliação, sendo estudados simultaneamente com os objetivos de treinamento. O desenvolvimento de critérios de avaliação de forma paralela aos objetivos do treinamento tem o potencial de garantir que a intervenção seja delineada de forma mais adequada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes inicialmente detectadas no levantamento de necessidades (apud WATKINS, 1998).

Na sexta etapa na realização do treinamento o modelo propõe que sejam analisadas as características específicas relacionadas ao evento de treinamento, devendo assim o evento seja realizado a partir do planejamento realizado.

A sétima etapa, proposta por Steil (2002) vem subdividida em algumas etapas, entre elas: transferência no primeiro nível ontológico – o processo de intuir (individual); o processo de interpretar e de integrar (grupar); o processo de institucionalizar (organizacional); descrição das relações entre os elementos do modelo e as ações para

estimular a aprendizagem organizacional baseada no treinamento. Na Quadro 1 encontramos as dimensões de análises que foi desenvolvido por Steil (2002).

Quadro 1 - Dimensões de análise do Processo de Aprendizagem Organizacional desenvolvido por Steil (2002).

QUESTÃO INFORMACIONAL INICIAL
O(s) curso(s) que você realizou nos últimos 3 anos foram..
3ª ETAPA - ANÁLISE DOS ELEMENTOS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
Identificação do Clima de Transferência
Estilo de gerenciamento
Seu superior imediato incentiva a discussão sobre melhorias no trabalho Seu superior imediato demonstra preocupação com o crescimento profissional da equipe Seu superior imediato considera todas as sugestões para melhoria de trabalho levadas por você ou por seus colegas
Tempo
No seu ambiente de trabalho é permitido que as pessoas aprendam as atividades em seu próprio ritmo No seu trabalho, você tem tempo suficiente para aprender novas tarefas
Autonomia e responsabilidade
Você é encorajado a experimentar novas formas de realizar o seu trabalho Seu superior imediato dá liberdade para que você e seus colegas organizem as atividades na forma que julgam mais eficazes
Estilo do time
Seu grupo de trabalho está preparado para repensar decisões tomadas quando estão de posse de novas informações No seu grupo de trabalho as pessoas são capazes de quebrar formas tradicionais de pensamento para ver as coisas de forma nova e diferen Em reuniões de seu grupo de trabalho a equipe tenta compreender o ponto de vista de todos Em reuniões de seu grupo de trabalho, ocorrem ideias que não surgiriam individualmente
Oportunidades de desenvolvimento
Você considera que lhe é dada a oportunidade de realizar novos trabalhos além das suas atividades habituais Você considera que as regras e regulamentos da organização inibem a criatividade no ambiente de trabalho
Segurança psicológica do grupo
Nas discussões e atividades no trabalho, é possível opinar sem receio da crítica dos demais colegas No seu grupo de trabalho há colega (s) que age (m) deliberadamente para diminuir os efeitos de seus

esforços pessoais
Relação entre Treinamento e Estratégia Organizacional
O(s) tema(s) do(s) curso(s) que você realizou estava(m) relacionado(s) às atividades que você realiza na organização
Você considera que o que aprendeu no(s) curso(s) realizado(s) pode melhorar seu trabalho na empresa
5ª ETAPA - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO EX-ANTE
Alguém da sua organização (seu chefe, a área de RH, etc.) deixou claro para você os resultados que a empresa objetivava alcançar com a realização do(s) curso(s)
Houve algum tipo de avaliação dos resultados do(s) curso(s) que você realizou por parte de sua organização
7ª ETAPA – TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL À ORGANIZACIONAL
Transferência no 1º Nível Ontológico – O processo de intuir
Após realizar o(s) curso(s), você consegue identificar formas de melhorar o trabalho de sua equipe
Você mudou procedimentos de seu trabalho em função dos novos conhecimentos que adquiriu no(s) curso(s) que realizou
Transferência no 2º Nível Ontológico – O processo de interpretar e integrar
Você compartilha com sua equipe de trabalho essas ideias que teve após a realização do curso, visando a melhorar o trabalho do grupo (interpretar)
Quando compartilha as ideias que teve no(s) curso(s), o grupo tende a aceitar as propostas e a contribuir para o seu aperfeiçoamento (integrar)
As ideias que teve no(s) curso(s), depois de compartilhadas e aperfeiçoadas junto ao grupo, são geralmente colocadas em prática (integrar)
Transferência no 3º Nível Ontológico – O processo de institucionalizar
As ideias colocadas em prática pela equipe foram posteriormente incorporadas aos procedimentos de trabalho do grupo
POLÍTICAS DE RH PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Em sua organização existe política institucional que estimule concretamente o compartilhamento do conhecimento adquirido em cursos com o seu grupo de trabalho
MENTOR DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Em seu trabalho seu superior imediato está geralmente disponível para discussões sobre novos encaminhamentos e sobre resoluções de problemas
Seu superior imediato realiza periodicamente reuniões para discutir os progressos do grupo
QUESTÕES REFERENTES À DEMOGRAFIA DOS RESPONDENTES

Fonte: Steil (2002).

Apesar do modelo de Steil (2002) possuir sete etapas, o processo de aprendizagem organizacional para este trabalho só foi utilizado a partir da terceira etapa devido a limitação de tempo.

Nesse capítulo foi apresentado o referencial teórico que serviu como base para o entendimento e construção desta pesquisa. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a mesma.

CAPÍTULO 3.
METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido no intuito de analisar de aprendizagem organizacional com base no modelo de Steil (2002) na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande - PB.

Esta pesquisa teve abordagem quantitativa, isto porque quantificou as opiniões através da coleta de informações, e apresenta os resultados a partir de análises.

Vergara (2010) classifica a pesquisa quanto a fins e meios. Quanto aos fins desta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Para Gil (2008) suas particularidades estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário. Quanto aos meios, temos um estudo de caso realizado com os funcionários na Indústria do segmento calçadista, situada em Campina Grande – PB. Lócus da pesquisa: indústria de pequeno porte.

3.2 Coleta de Dados

Para coleta de dados foi aplicado um questionário que encontrasse no apêndice A e buscou analisar a percepção dos funcionários de uma Indústria em relação a aprendizagem organizacional. No apêndice B temos o termo de consentimento de participação no estudo.

O período da coleta de dados ocorreu do dia 18 ao dia 26 de janeiro de 2018, no turno da manhã e da tarde.

O instrumento foi dividido em duas partes, na parte I – Perfil dos respondentes e Parte II – Processo de Aprendizagem.

Na parte I constaram questões relacionadas ao sexo, faixa etária, tempo de empresa e realização de cursos. Na parte dois constam as questões sobre o Processo de Aprendizagem, conforme apresentando no Quadro 2.

Desta forma seguindo as diretrizes do modelo base foram desenvolvidos um questionário para ser aplicado junto aos funcionários do setor produtivo.

Quadro 2 - Dimensões analisadas.

Etapas	Variáveis	Questões
Elementos do Contexto Organizacional	Estilo de gerenciamento	Questões 6, 7 e 8
	Tempo	Questões 9 e 10
	Autonomia e responsabilidade	Questões 11 e 12
	Estilo do time	Questões 13, 14, 15 16
	Oportunidade de desenvolvimento	Questões 17 e 18
	Segurança psicológica do grupo	Questões 19 e 20
Relação entre treinamento e estratégia	Temática dos cursos relacionados as atividades que realiza	Questão 21
	Os cursos melhoraram os trabalhos na empresa	Questão 22
Critérios de avaliação	Os objetivos alcançados com a realização dos cursos	Questão 23
	Existência de avaliação dos cursos	Questão 24
Transferência da Aprendizagem Individual à Organizacional	Processo de Intuir	Questões 25 e 26
	Processo de Interpretar e Integrar	Questões 27,28 e 29
	Processo de Institucionalizar	Questão 30
Políticas de RH para a Aprendizagem Organizacional	Políticas institucionalizadas que estimule o compartilhamento	Questão 31
	Disponibilidade do superior para discutir novos encaminhamentos e soluções de problemas	Questão 32
Mentoria de Aprendizagem Organizacional	Reuniões periódicas para	Questão 33

	discutir o progresso do grupo	
--	-------------------------------	--

Fonte: Baseado em Steil (2002).

3.3 Universo e Amostra

A população do estudo é de 56 pessoas no setor produtivo. Destes a amostra constituída foi de 25 funcionários. A amostra foi considerada não probabilística por acessibilidade. Este tipo de amostra que segundo Marotti *et al.* 2008 (apud ARIBOMI e PERITO, 2004) é usada quando não se conhecem o tamanho do universo e os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador.

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados a partir das respostas dos questionários. Utilizando o suporte do Excel para cálculos de porcentagem e apresentando os resultados através de tabelas e gráficos seguidos de análise dos mesmos. Os resultados foram analisados e discutidos sempre a partir da literatura pertencente ao tema.

CAPÍTULO 4.
RESULTADOS E DISCUSSÕES

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo trata de apresentar os resultados e discussões da pesquisa. Inicialmente mostra-se o perfil dos entrevistados, e posteriormente dos dados relacionados ao processo de Aprendizagem Organizacional

Nesse buscou analisar o processo de Aprendizagem Organizacional com base no modelo de Steil (2002) na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB. Na parte I, analisamos o perfil dos funcionários: quanto ao sexo, faixa etária e tempo de empresa. Já na parte II, quanto ao processo de aprendizagem.

4.1 Parte I - Perfil

Do montante observado 68% do sexo masculino. Em relação a faixa etária dos entrevistados, 52% possuem entre 18 e 28 anos. Quanto ao tempo de empresa 48% tem mais de 3 anos de serviços prestados. Como podemos observar na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil dos Funcionários.

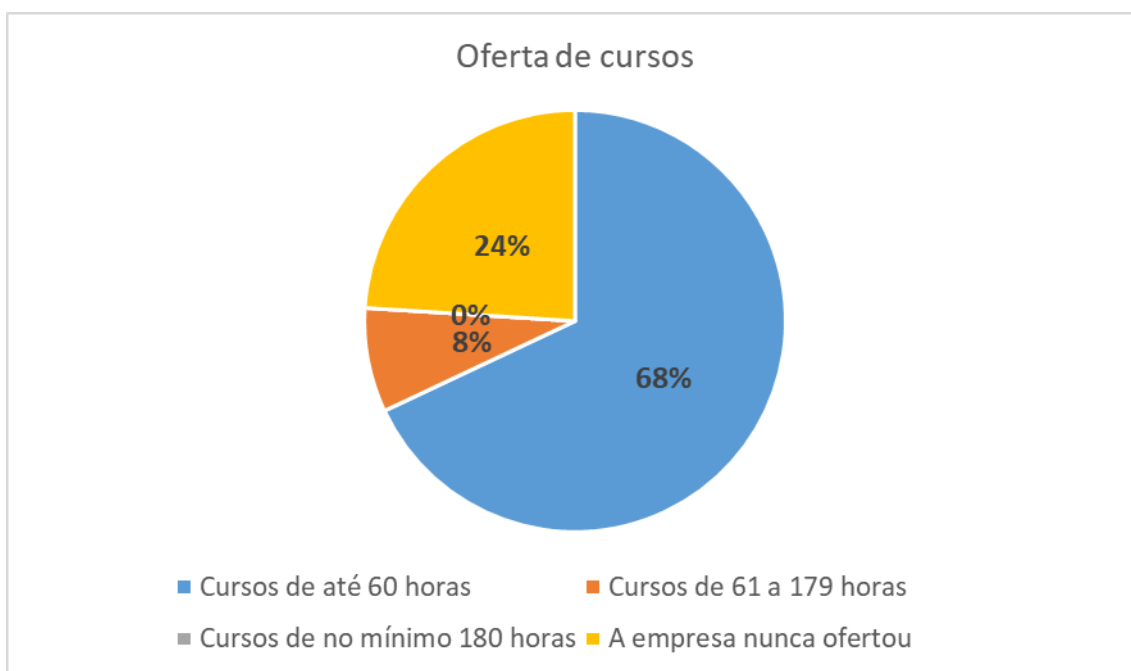
Variáveis		Número	Porcentagem
Sexo	Masculino	17	68%
	Feminino	8	32%
Faixa Etária	18 – 28 anos	13	52%
	29-39 anos	7	28%
	40-50 anos	5	20%
	Acima de 50 anos	0	0%
Tempo de Empresa	Até 1 ano	9	36%
	Entre 1 e 3 anos	4	16%
	Mais de 3 anos	12	48%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

4.1.1 Oferta e frequência de cursos

Na questão quatro foi abordado a respeito da oferta de cursos por parte da empresa como representado na Figura 2. Como Clein, Toledo e Oliveira (2013) afirmam, a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa. 68% funcionários apontaram para oferta de cursos de até 60 horas e 24% dos funcionários apontaram que a empresa nunca ofertou cursos (24%). Sabendo da relevância de se oferecer cursos é preocupante saber que nunca foi ofertado curso algum para 24% dos funcionários questionados.

Figura 2 - Quanto a oferta de cursos.



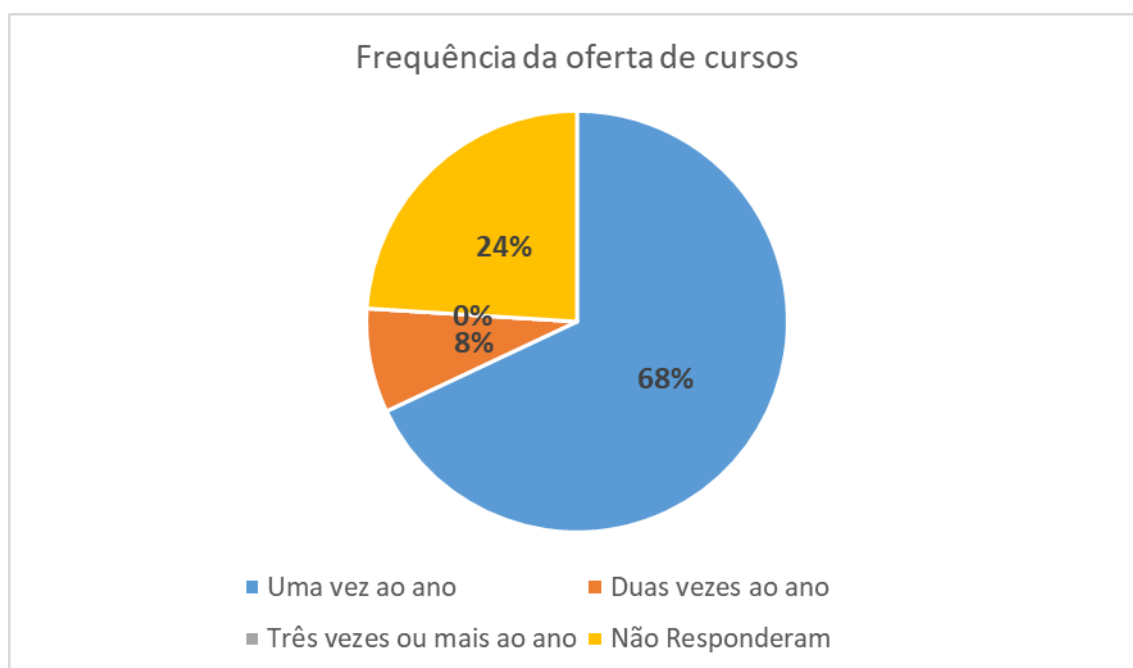
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Na questão cinco foi analisada a frequência com que estes cursos são ofertados, o que é evidenciado na Figura 3. De acordo com Chiavenato (2014) o treinamento deve ser entendido como uma ferramenta de melhoria contínua de capacitação das pessoas capaz de elevar o grau de desempenho dos colaboradores. Logo, percebe-se a importância da oferta contínua de cursos.

68% afirmam que os cursos são ofertados uma vez ao ano, nenhum dos respondentes falou que a empresa oferta 3 ou mais cursos ao ano. 24% preferiram não

responderam ao questionamento por ter falado que a empresa nunca ofertou cursos para os mesmos.

Figura 3 - Frequência da oferta de cursos na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

4.2 Parte II - Processo de Aprendizagem

4.2.1 – Elementos do Contexto Organizacional

De acordo com o modelo de Steil (2002), os elementos do contexto organizacional são divididos em algumas dimensões que para este trabalho obtiveram os resultados como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados referente aos elementos do contexto organizacional.

Elementos do contexto organizacional	Questão	Nunca/Raramente	Às Vezes	Muitas vezes/Sempre
Estilo de Gerenciamento	Meus superiores incentivam a discussão	16%	36%	48%
	Meu superior demonstra preocupação com crescimento da equipe	16%	8%	76%
	Meu superior considera sugestões levadas por mim ou por colegas	20%	16%	64%

Tempo	É permitido que as pessoas aprendam em seu próprio ritmo	32%	24%	44%
	Tenho tempo para aprender novas tarefas	20%	32%	48%
Autonomia e responsabilidade	Sou encorajado a experimentar novas formas de trabalho	12%	24%	64%
	Tem-se liberdade de organizar as atividades da forma que julgo mais eficaz	24%	32%	44%
Estilo de time	Meu grupo de trabalho está preparado para repensar decisões tomadas quando em posse de novas informações	24%	36%	40%
	As pessoas de meu grupo de trabalho são capazes de quebrar formas tradicionais de pensamentos	32%	60%	8%
	Nas reuniões meu grupo de trabalho tenta compreender o ponto de vista de todos	32%	32%	36%
	Surgem nas reuniões do grupo ideias que não surgiriam individualmente	20%	36%	44%
Oportunidades de desempenho	É dada oportunidade de realizar novos trabalhos além das atividades habituais	32%	16%	52%
	Regras e regulamentos da organização inibem a criatividade no ambiente de trabalho	44%	20%	36%
Segurança psicológica do grupo	Nas discussões e atividades, é possível opinar sem receio de crítica dos colegas	40%	28%	32%
	Existem colegas que agem deliberadamente para diminuir os efeitos de esforços pessoais	32%	28%	40%

Fonte: Elaboração Própria.

4.2.1.1 Identificação do clima de transferência

Estilo de Gerenciamento

Quanto ao estilo de gerenciamento foram levantados os seguintes questionamentos:

Na empresa em que trabalho os superiores imediatos incentivam a discussão para melhoria no trabalho, (48%) dos funcionários responderam que muitas vezes/sempre isto acontece. Dias (2011) afirma que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, nesses fatores estão os

benefícios que a empresa proporciona aos funcionários, os salários, espaço para discussões, espaço para ideias.

Se meu superior imediato demonstra preocupação com o crescimento profissional da equipe, (76%) dos funcionários responderam que muitas vezes/sempe isto acontece. Sobre a importância de buscar o desenvolvimento profissional para o crescimento profissional Chiavenato (2000) afirma, Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

O superior imediato considera as sugestões para melhoria de trabalho levadas por mim e por meus colegas, (64%) dos funcionários responderam que muitas vezes/sempe isto acontece. Xavier (2006) afirma que é muito importante o gestor manter um programa de comunicação com os colaboradores para buscar e receber feedback a fim de verificar se não está havendo distorção das informações, além disso o feedback é importante para que se possa resolver problemas existentes, ouvir críticas e sugestões de melhoria.

Tempo

A partir das respostas obtidas referente ao Tempo, pôde-se perceber que muitas vezes/sempe (44%) a indústria respeita que os funcionários aprendam em seu próprio ritmo. Quanto a possuir tempo suficiente para aprender novas tarefas os funcionários também responderam como muitas vezes/sempe (48%) isto acontece na indústria. Steil (2002) sugere que a organização respeita o ritmo dos servidores na aprendizagem das atividades referentes às suas funções ao mesmo tempo que tende a adotar uma postura “econômica” no que se refere ao tempo disponível para seus servidores aprenderem novas tarefas.

Autonomia e Responsabilidade

Com base nas respostas obtidas referente a Autonomia e Responsabilidade, percebeu-se que muitas vezes/sempe (64%) os funcionários são encorajados a

experimentar novas formas de realizar seu trabalho. Quanto a liberdade que os funcionários e os seus colegas têm para organizar as atividades na forma que julguem ser mais eficaz, eles também responderam como muitas vezes/sempré (44%) isto acontece na indústria. Para Steil (2002) os funcionários percebem que possuem liberdade para organizar as tarefas da forma que julguem mais indicado. O encorajamento é importante para que o funcionário se sinta útil a indústria e assim possa desenvolver novos métodos.

Estilo de time

Baseado nas respostas relativas ao Estilo de Time, quanto ao grupo estar preparado para repensar decisões tomadas quando estão de posse de novas informações identificou-se muitas vezes/sempré (40%). Quanto a relação dos funcionários a capacidade de seu grupo de quebrar formas tradicionais de pensamento tivemos uma contrariedade em relação a esta dimensão, pois foi obtido como resultado às vezes (60%). A percepção dos funcionários em relação a compreensão do ponto de vista de todos nas reuniões percebeu-se também que muitas vezes/sempré (36%) isto ocorre dentro da indústria. No que se diz respeito ao grupo ter ideias que não surgiriam individualmente os funcionários responderam como muitas vezes/sempré (44%). Desta forma Steil (2002) sugere que os servidores possuem uma percepção positiva das capacidades de seu grupo de trabalho, que se reflete pela alta incidência das respostas. Exceto quando se fala na quebra de formas tradicionais de pensamento, pois como foi constatado na indústria estudada deve-se ser melhorado, devido a constante necessidade de mudança para adequar-se ao mercado é indispensável estar adepto a novas formas de pensamento.

Oportunidades de Desenvolvimento

Em relação a dimensão de Oportunidades de Desenvolvimento, pôde-se perceber que em relação a ser dada a oportunidade de realizar novos trabalhos além das atividades habituais foi obtido muitas vezes/sempré (52%) como respostas. Para Steil (2002) há uma percepção positiva para a aprendizagem organizacional, relacionada à existência de oportunidades para a realização de atividades novas, diferentes das habituais. Em relação a percepção dos funcionários as regras e regulamentos da

indústria inibir a criatividade no ambiente de trabalho identificou-se nunca/raramente (44%). Steil (2002) afirma que a relação da existência de regras e regulamentos que inibem a criatividade é um componente que não facilita o processo de aprendizagem organizacional.

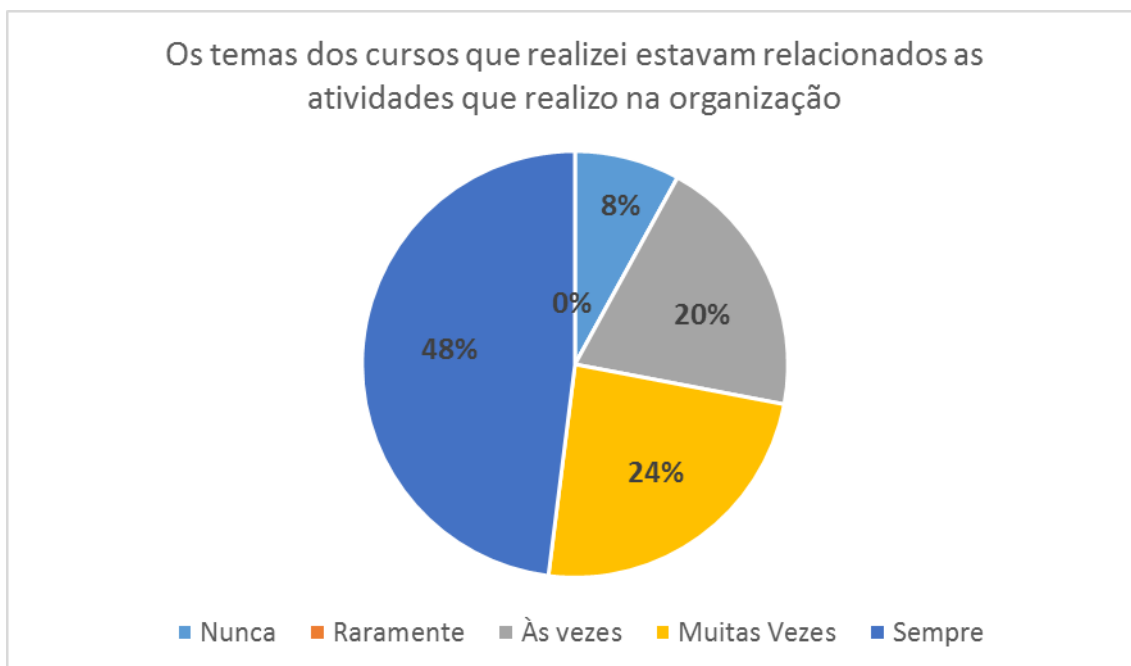
Segurança Psicológica do Grupo

A partir das respostas obtidas na dimensão da Segurança Psicológica do Grupo, Steil (2002) afirma que esta dimensão reflete a percepção compartilhada pelos membros do grupo quanto a se esse é seguro ou não para que os membros expressem ideias abertamente. Observou-se que em relação as discussões e atividades no ambiente de trabalho seria possível opinar sem receio das críticas dos colegas foi identificado como nunca/raramente (40%). Quanto a ação deliberada dos colegas do grupo para diminuir os efeitos dos esforços pessoais foi obtido muitas vezes/sempre (40%). A partir dos resultados obtidos pode-se perceber que estes não estão auxiliando da forma necessária para a efetivação do processo de AO.

4.2.2 Relação entre Treinamento e Estratégia Organizacional

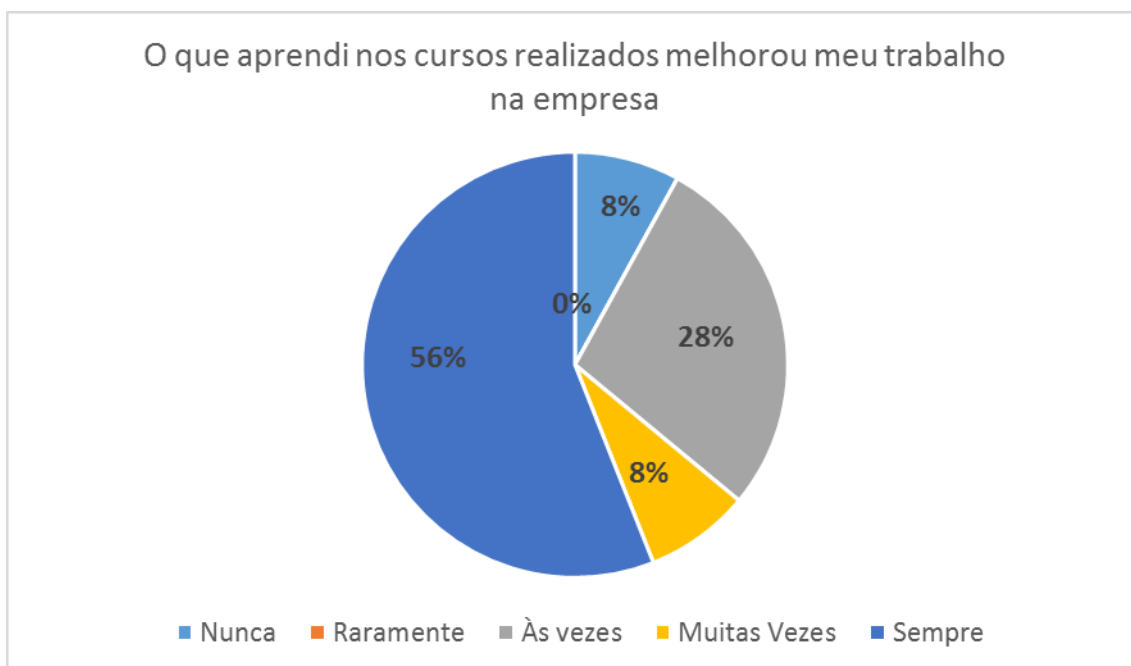
Baseado nas respostas relativas a Relação entre Treinamento e Estratégia Organizacional quanto aos temas dos cursos realizados estarem relacionados com as atividades realizadas na organização foi alcançado como resultado muitas vezes/sempre (72%). Steil (2002) verifica-se que a organização tem desenvolvido ou encaminhado seus servidores para cursos cujos conteúdos agreguem valor às atividades de seus membros. Já no que se diz respeito ao aprendizado nos cursos realizados obteve-se melhora no trabalho dentro da empresa alcançou como resultado muitas vezes/sempre (64%). Isso é importante, entendendo que este é o um dos principais motivos da realização dos cursos, melhorar o trabalho na organização.

Figura 4 - Os temas dos cursos realizados estão relacionados as atividades que são realizadas na organização.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Figura 5 - O aprendizado nos cursos realizados melhorou meu trabalho na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

4.2.3 Critérios de Avaliação

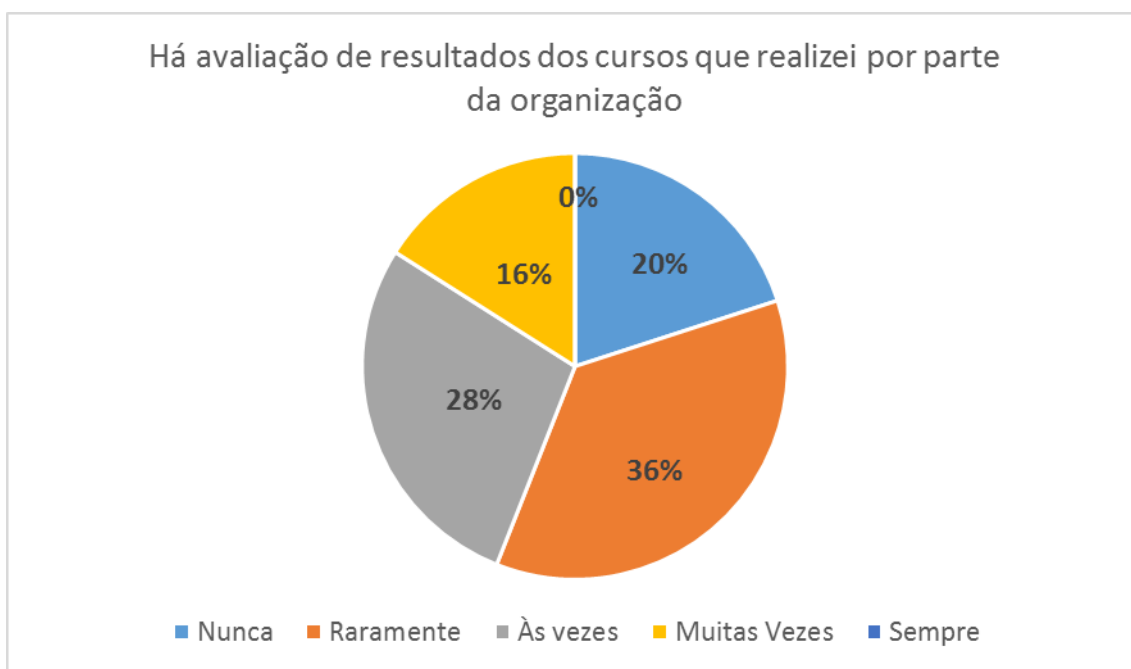
Quanto aos critérios de avaliação foi questionado se os gestores deixam claro os resultados que a empresa objetiva alcançar com a realização dos cursos obteve-se como resultado às vezes (48%). Para Steil (2002) a explicitação dos objetivos genéricos da organização para a matrícula do servidor em programas de capacitação é importante. Também foi questionado sobre a existência de avaliações dos cursos que foram realizados por parte da organização foi obtido o resultado nunca/raramente (56%). Segundo Steil (2002) a não realização de avaliações enfraquece o compromisso do servidor com o alcance dos objetivos.

Figura 6 - Os gestores deixam claro para o funcionário os resultados que a empresa objetiva alcançar com a realização de cursos.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

Figura 7 - A organização realiza avaliação de resultados dos cursos que realizei.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018

4.2.4 Transferência da Aprendizagem Individual à Organizacional

Tabela 3 - Resultados referente a transferência da aprendizagem individual à organizacional

Transferência da aprendizagem individual à organizacional	Questão	Nunca/Raramente	Às Vezes	Muitas vezes/Sempre
Transferência no 1º Nível Ontológico - O processo de intuir	Após realização dos cursos, consegui identificar formas de melhorar o trabalho a equipe	16%	24%	60%
	Mudei procedimentos do meu trabalho em função dos novos conhecimentos que adquiri nos cursos que realizei	32%	56%	12%
Transferência no 2º Nível Ontológico - O processo de interpretar e integrar	Compartilho com minha equipe as ideias que tive após a realização do curso, visando melhorar o trabalho do grupo	36%	36%	28%

	Quando compartilho as ideias que tive nos cursos, o grupo tende a aceitar as propostas e a contribuir para seu aperfeiçoamento	28%	20%	52%
	As ideias após compartilhadas, são geralmente colocadas em prática	33%	22%	45%
Transferência no 3º Nível Ontológico - O processo de institucionalizar	As ideias colocadas em prática foram posteriormente incorporadas aos procedimentos de trabalho do grupo	24%	32%	44%
Políticas de RH para a aprendizagem organizacional	Na minha organização existe política institucional que estimule concretamente o compartilhamento de conhecimento e resolução de problemas	24%	24%	52%
Mentor de aprendizagem organizacional	Meu superior imediato está geralmente disponível para discussões sobre resoluções de problemas	4%	16%	80%
	Meu superior imediato realiza reuniões periodicamente para discutir progressos do grupo	52%	32%	16%

Fonte: Elaboração Própria.

4.2.4.1 Processo de Intuir

Com base na dimensão de transferência da aprendizagem individual à organizacional, no processo de intuir foi desenvolvido dois questionamentos sobre o mesmo. Após realizar os cursos o funcionário conseguiu identificar formas de melhorar o trabalho da sua equipe obtendo assim muitas vezes/sempre (60%). Para Steil (2002) a partir destes dados pode-se evidenciar que o processo de intuição é parte integrante do caminho rumo à aprendizagem organizacional. Já em relação as mudanças de procedimento no trabalho em função dos novos conhecimentos adquiridos nos cursos realizados obtiveram-se como resultado às vezes (56%). Deve ser analisado pela organização este ponto, visto que o intuito de enviar seus funcionários para novas

capacitações é que a partir dos conhecimentos obtidos, os mesmos mudem seus procedimentos de trabalho visando a melhoria do desempenho.

4.2.4.2 Processo de Interpretar e Integrar

Na dimensão de transferência da aprendizagem individual à organizacional, no processo de interpretar e integrar foi realizado três questionamentos, entre eles: A questão do compartilhamento com a equipe de trabalho das ideias que teve após a realização do curso visando melhorar o trabalho do grupo obteve dois resultados expressivos nunca/raramente (36%) e às vezes (36%); Quando compartilho as ideias que tive nos cursos, o grupo tende a aceitar propostas e a contribuir para seu aperfeiçoamento foi obtido muitas vezes/sempre (52%) como resultado; As ideias que tive no curso depois de compartilhadas e aperfeiçoadas junto ao grupo, são geralmente colocadas em prática teve-se como resultado muitas vezes/sempre (52%).

4.2.4.3 Processo de Institucionalizar

Na dimensão de transferência da aprendizagem individual à organizacional, no processo de institucionalizar foi questionado sobre se as ideias colocadas em prática pela equipe foram posteriormente incorporadas aos procedimentos de trabalho em grupo teve-se como resultado muitas vezes/sempre (44%). Em relação ao processo de institucionalização Steil (2002) afirma que as ideias colocadas em prática pela equipe são incorporadas nos procedimentos de trabalho.

4.2.5 Políticas de RH para a Aprendizagem Organizacional

Quanto as políticas de RH para a Aprendizagem Organizacional foi questionado se na organização em que o funcionário trabalha existe política institucional que estimule concretamente o compartilhamento do conhecimento e sobre a resolução de problemas teve-se como resultado muitas vezes/sempre (52%). É importante para o

desenvolvimento organizacional da indústria, que a mesma possua políticas de incentivo do compartilhamento de ideias buscando a propagação do conhecimento.

4.2.6 Mentoria de Aprendizagem Organizacional

Em relação a disponibilidade do superior para discutir novos encaminhamentos e soluções de problemas foi discutido sobre: se no trabalho o superior imediato está geralmente disponível para discussões sobre novos encaminhamentos e sobre resoluções de problemas, teve como resultado muitas vezes/sempre (80%). Steil (2002) sugere que apenas a disponibilidade do superior imediato para discutir novos encaminhamentos e resoluções de problemas não lhe confere as habilidades suficientes para exercer o papel de um bom mentor de aprendizagem organizacional.

Já em relação a realização periódica de reuniões para discussão do progresso do grupo foi discutido: superior imediato realiza periodicamente reuniões para discutir os progressos do grupo e obteve como resultado nunca/raramente (52%). Steil (2002) afirma que estar disponível aos servidores sem realizar reuniões periódicas sugere um foco de atuação voltado para o desempenho individual e não para o grupo, não incentivando, portanto, a aprendizagem organizacional nos seus níveis superiores de análise.

CAPÍTULO 5.
CONCLUSÃO

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as práticas da Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB, com base no modelo de Steil (2002).

Para atingir este objetivo, primeiramente foi analisado o contexto da aprendizagem organizacional, enfatizando temas que possuem relação direta com o mesmo. Sabendo da complexidade do modelo apresentado por Steil (2002) modelo este escolhido para desenvolvimento e resposta do objetivo geral.

Observou-se a partir dos resultados obtidos no questionário, que a empresa possui pontos positivos e negativos. Sendo os positivos encontrados no ponto da análise dos elementos do contexto organizacional e na relação entre treinamento e estratégia organizacional. Quanto aos critérios de avaliação, o resultado não é satisfatório, tornando-se assim um ponto negativo e que deve ser trabalhado, pois isto acaba acarretando em outro ponto negativo, já que se trata de um processo contínuo, e na medida em que os critérios de avaliação são caracterizados como falhos o restante do processo de aprendizagem organizacional sofre interferências.

A partir do que foi abordado, pode-se considerar que os objetivos do presente estudo foram atingidos, ressaltando a importância de participação do indivíduo, grupo e organização para o desenvolvimento contínuo. É válido ressaltar também que este estudo foi de grande importância, visando o conhecimento sobre a temática.

Percebe-se que esta pesquisa não tem por seu fim aqui, mas que ela possa servir de parâmetro para novos estudos sobre com propósito de favorecer a análise do processo de Aprendizagem Organizacional.

A limitação deste trabalho foi em relação a falta de tempo hábil para se aplicar todas as etapas que o modelo de Steil (2002) possui, desta forma fazemos uso apenas a partir da terceira etapa.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de, LEITE, N. P. Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ALENCAR, E.M.L.S., Bruno-Faria, M.F. “Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity”, *Journal of Creative Behavior*, Volume 31, pp. 271-281. 1997.

ARIBONI S; PERITO R. Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva. São Paulo: Unimarco, 2004.

BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: Tamayo *et al.* Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva. 2013.

DIAS, V., STOCCO, J. P. Motivação No Ambiente De Trabalho: Um Estudo Em Uma Instituição De Ensino Superior. Universidade De Passo Fundo . 2011.

DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, p. 375-394, 1993.

FISCHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GEBER, Beverly. Does your training make a difference? Prove it! *Training*, v. 32, n. 3, p. 27-35, 1995.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GOLDSTEIN, Irwin L. Training in Organizations. 3rd ed. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1993.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM C.; STARBUCK, W. (Ed.). Handbook of Organizational Design. London: Oxford University Press, 1981.
- HOLTON, E. F.; BATES, R. A.; SEYLER, D. L.; CARVALHO, M. B. Toward construct validation of a transfer climate instrument. Human Resource Development Quarterly, v. 8, n. 2, p. 95-113, 1997.
- KAPP, Karl; LATHAM, Bill; FORD-LATHAM, Hester. Learning requirements planning: a model for developing enterprisewide training and education. Production and Inventory Management Journal, v. 41, n. 3, p. 52-60, 2000.
- KLEIN, J. Parenthetic learning organizations: towards the unlearning of the unlearning model. Journal of Management Studies, v. 26, p. 291-308, 1989
- KIM, Daniel. The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, p. 37-50, Fall 1993.
- MARCH, J.; OLSEN, J. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, Norway: University Press. 1976.
- MAROTTI J, GALHARDO APM, FURUYAMA RJ, PIGOZZO MN, CAMPOS TN, LAGANÁ DC. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo 2008 maio-ago; 20(2): 186-94
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- McGREGOR, E. Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MEISTER, J. C. Educação corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEYER, J. P. et al. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, v. 74, n. 1, p. 152-156, 1989.

- MORGAN, Gareth. Images of Organizations. Beverly Hills: Sage, 1986.
- NEVES, D. S. G. A Importância da Leitura nos anos Iniciais Escolares. São Paulo, São Gonçalo, 2013.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro:Campus, 1997.
- PROBST, Gilbert, BUCHEL, Bettina S. T. Organizational learning. London: Prentice Hall, 1997.
- SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis. The science of training: a decade of progress. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 471-499, 2001.
- SEMINOTTI, N.; CARDOSO, C. As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo. Vínculo, São Paulo, v. 4, p. 26-37, 2007.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Best Seller: São Paulo, 1998.
- SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Revista brasileira de orientação profissional, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. Business Horizons, p. 22-29, Mar./Apr. 1994.
- SLEIGHT, Deborah A. A developmental history of training in the United States and Europe. 1993 (mimeo).
- STEIL, A. V. Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação / Andrea Valéria Steil. – Florianópolis, 2002. 218 p. Tese (Dr. Eng.) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
- STEIL, A. V.; NAVAS-SANCHES, Elizabeth. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. ENAMPAD 98, 27 a 30 set. 1998. Anais..., Foz do Iguaçu, 1998. [CD-ROM].
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WATKINS, Ryan; LEIGH, Dough; FOSHAY, Rob; KAUFMAN, Roger. Kirkpatrick plus: evaluation and continuous improvement with a community focus. *Educational Technology, Research and Development*, v. 46, n. 4, p. 90-96, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - UAAC

Esta pesquisa tem como objetivo de analisar as práticas da Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB, com base no modelo de Steil (2002). Este questionário leva cerca de 5 min. para ser preenchido. O resultado desta pesquisa irá contribuir ao meu trabalho de conclusão de curso. Agradeço antecipadamente pela sua colaboração.

José Pablo Torquato Ponciano - Aluno de Administração
email: pablоторquato@gmail.com

Parte I- Perfil

1.Sexo

Feminino

Masculino

2.Faixa Etária

18-28 Anos

29-39 Anos

40-50 Anos

Acima de 50

3. Tempo de Empresa

Até 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 anos

Parte II- Processo de Aprendizagem

4. A empresa já ofertou/oferta

Cursos de até 60 horas

Cursos de 61 a 179 horas

Cursos de no mínimo 180 horas

A empresa nunca ofertou cursos

5. Qual a frequência que oferta os cursos

Uma vez ao ano

Duas vezes ao ano

Três vezes ou mais ao ano

6. Na empresa em que trabalho os superiores imediatos incentivam a discussão para melhoria no trabalho

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

7. Meu superior imediato demonstra preocupação com o crescimento profissional da equipe

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

8. Meu superior imediato considera as sugestões para melhoria de trabalho levadas por mim ou por meus colegas

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

9. No meu ambiente de Trabalho é permitido que as pessoas aprendam as atividades em seu próprio ritmo

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

10. No meu trabalho, eu tenho tempo suficiente para aprender novas tarefas

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

11. Sou encorajado a experimentar novas formas de realizar meu trabalho

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

12. Meu superior imediato dá liberdade para que eu e meus colegas organizemos as atividades na forma que julgemos ser mais eficazes

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

13. Meu grupo de trabalho está preparado para repensar decisões tomadas quando estão de posse de novas informações

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

14. No meu grupo de trabalho as pessoas são capazes de quebrar formas tradicionais de pensamento para ver as coisas de forma novas e diferentes

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

15. Em reuniões do meu grupo de trabalho a equipe tenta compreender o ponto de vista de todos

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

16. Em reuniões do meu grupo ocorrem ideias que não surgiriam individualmente

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

17. É-me dada oportunidade de realizar novos trabalhos além das minhas atividades habituais

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

18. As regras e regulamentos da minha organização inibem a criatividade no ambiente de trabalho

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

19. Nas discussões e atividades no meu trabalho, é possível opinar sem receio da crítica dos demais colegas

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

20. No meu grupo de trabalho há colegas que agem deliberadamente para diminuir os efeitos de seus esforços pessoais

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

21. Os temas dos cursos que realizei estavam relacionados as atividades que realizo na organização

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

22. O que aprendi nos cursos realizados melhorou meu trabalho na empresa

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes

Sempre

23. Na minha organização os gestores deixam claro para você que os resultados que a empresa objetiva

alcançar com a realização dos cursos

Nunca

Raramente

Às Vezes

Muitas vezes
Sempre

24. Há avaliação dos resultados dos cursos que realizei por parte da organização

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

25. Após realizar os cursos eu consegui identificar formas de melhorar o trabalho da minha equipe

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

26. Mudei procedimentos do meu trabalho em função dos novos conhecimentos que adquiri nos cursos que realizei

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

27. Compartilho com minha equipe de trabalho as ideias que tive após a realização do curso, visando melhorar o trabalho do grupo

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

28. Quando compartilho as ideias que tive nos cursos, o grupo tende a aceitar as propostas e a contribuir para seu aperfeiçoamento

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

29. As ideias que tive no curso depois de compartilhadas e aperfeiçoadas junto ao grupo, são geralmente colocadas com prática

Nunca
Raramente

Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

30. As ideias colocadas em prática pela equipe foram posteriormente incorporadas aos procedimentos de trabalho em grupo

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

31. Na minha organização existe política institucional que estimule concretamente o compartilhamento do conhecimento e sobre a resolução de problema

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

32. Em meu trabalho meu superior imediato esta geralmente disponível para discussões sobre novos encaminhamentos e sobre resoluções de problemas

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

33. Meu superior imediato realiza periodicamente reuniões para discutir os progressos do grupo

Nunca
Raramente
Às Vezes
Muitas vezes
Sempre

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO E INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A PESQUISA

Essa pesquisa A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO CALÇADISTA LOCALIZADA EM CAMPINA GRANDE-PB tem por objetivo Analisar as práticas da Aprendizagem Organizacional na percepção dos funcionários de uma indústria do segmento calçadista localizada em Campina Grande – PB, com base no modelo de Steil (2002) e faz parte do trabalho de conclusão de curso do graduando José Pablo Torquato Ponciano, sob a orientação da professora Marielza Barbosa Alves.

Você é convidado (a) a participar dessa pesquisa e a responder, voluntariamente, algumas questões sobre esse tema, em forma de questionário. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins científicos desta pesquisa. Você tem total liberdade de, a qualquer momento, desistir de participar desse projeto, bastando para isso comunicar sua vontade.

A partir disso, eu, _____ declaro, por meio deste termo, que concordei em ser questionado (a), participando assim do estudo de caso referente ao projeto/pesquisa desenvolvida (o) por José Pablo Torquato Ponciano.

Caso você tenha alguma dúvida em relação a este estudo ou aos resultados coletados, entre em contato com José Pablo pelo número (83) 98899-4415 ou pelo e-mail: pablоторquato@gmail.com. Atenciosamente, o pesquisador.

Campina Grande, ____ de _____ de _____.

Assinatura do (a) participante: _____

Assinatura do (a) pesquisador: _____