

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CLEBER SOARES DE BRITO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Escola de Administração
Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba

JOÃO PESSOA

2018

CLEBER SOARES DE BRITO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Escola de Administração
Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Bacharelado em Administração Pública, modalidade de Educação a Distância (EAD), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), 2018.1.

Orientadora: Profa Dra. Yêda Silveira M. Lacerda.

JOÃO PESSOA

2018

CLEBER SOARES DE BRITO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Escola de
Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba

Aprovado em: 17/03/2018

BANCA EXAMINADORA

Yeda Silveira Martins Lacerda

Prof.ª Dra. Yeda Silveira Martins Lacerda (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joyce Aristercia Siqueira Soares

Prof.ª Ma. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Danielle Harlene da Silva Moreus

Prof.ª Ma. Danielle Harlene da Silva Moreus
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B862a Brito, Cleber Soares de.
Aprendizagem organizacional [manuscrito] : um estudo de caso na Escola de Administração Tributária da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba / Cleber Soares de Brito. - 2018. 37 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa, 2018.
"Orientação : Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."
1. Aprendizagem organizacional. 2. Auditor fiscal. 3. Serviço público estadual. 4. Qualidade no trabalho. I. Título
21. ed. CDD 658.562

RESUMO

O desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública é condição *sine quonon* para efetividade com qualidade da prestação de serviço público estadual. Essa pesquisa tem como objetivo identificar a percepção dos auditores fiscais em relação à aprendizagem organizacional promovida pelo curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria realizado no ano de 2017. Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada a metodologia, baseada em pesquisas exploratória, descritiva, estudo de caso, qualitativa e quantitativa envolvendo uma amostra de 05 auditores fiscais da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba. As dimensões da aprendizagem organizacional desenvolvidas nessa pesquisa foram: geração, compreensão, disseminação e institucionalização da aprendizagem. O instrumento utilizado foi um questionário com 25 (vinte e cinco) perguntas objetivas e 01 (uma) pergunta subjetiva, sendo que, para as perguntas objetivas, tem-se uma assertiva para cada variável, que foram mensuradas através de cinco categorias adaptadas da escala *Likert*. Nos resultados obtidos, é possível perceber que as capacitações promovidas pela escola têm despertado a aprendizagem individual e grupal. Todas as dimensões ultrapassam 70% de concordância. Alguns problemas foram percebidos, nos quais se deve desenvolver um projeto organizacional que possa viabilizar um melhor desenvolvimento da aprendizagem organizacional, apresentando as condições favoráveis, iniciativas de compartilhamento e disseminação do conhecimento crítico para o sucesso da organização pública.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Auditor Fiscal. Serviço Público Estadual.

ABSTRACT

The development of Organizational Learning in Public Management is a *sine quonon* for effectiveness with quality of the state public service provision. This research aims to identify the perception of tax auditors in relation to organizational learning promoted by the course of audit worksheets with an audit trail carried out in 2017. In order to achieve the proposed objective, the methodology was based on exploratory, descriptive research, a qualitative and quantitative case study involving a sample of 05 tax auditors from the Secretariat of State for Revenue of Paraíba. The dimensions of organizational learning developed in this research were: Generation, understanding, dissemination and institutionalization of learning. The instrument used was a questionnaire with 25 (twenty-five) objective questions and 01 (one) subjective question, and for the objective questions we have an assertion for each variable, which were measured through five categories adapted from the *Likert* scale. In the obtained results, it is possible to perceive that the capacities promoted by the school have awakened the individual and group learning. All dimensions exceed 70% of agreement. Some problems were perceived, where an organizational project should be developed that could enable a better development of organizational learning, presenting the favorable conditions, initiatives of sharing and dissemination of critical knowledge for the success of the public organization.

Keywords: Organizational Learning. Fiscal Auditor. State Public Service

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <clebersoaresdebrito@gmail.com

² Professora Orientadora. Doutora em Administração pela Universidad San Carlos. E-mail: yedasilveira@hotmail.com>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	07
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	07
2.1.1	Os Níveis da Aprendizagem	09
2.2	O SERVIDOR PÚBLICO	13
2.3	O AUDITOR FISCAL TRIBUTÁRIO	13
2.4	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	14
3	METODOLOGIA	15
3.1	CURSO DE PLANILHAS DE FISCALIZAÇÃO COM ROTEIRO DE AUDITORIA	15
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	16
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	18
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	18
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	20
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	21
4.1	Parte 1 – PERFIL DOS RESPONDENTES	21
4.2	Parte II - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.	24
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

As capacitações se desenvolviam muito bem durante quase dez anos de existência da Escola de Administração Tributária – ESAT. Sempre se atingiu a cada ano a meta quantitativa de capacitação mensurada.

Buscando sempre o aperfeiçoamento contínuo dentro da Secretaria de Estado da Receita – SER, realizou-se, no ano de 2016, a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional com todos os seus servidores. Depois de aplicada a pesquisa e coletados os resultados, pode-se observar que, apesar de atingir a meta quantitativa de capacitação, a meta qualitativa não estava sendo mensurada. Não se observava as necessidades específicas do setor, os cursos eram abertos aos servidores, mas não havia um processo de desenvolvimento da aprendizagem individual, grupal e organizacional.

O levantamento das necessidades de treinamento deixou de ser feito pelo nosso portal corporativo e passou a ser direcionado diretamente aos setores, realizando visitas e reuniões específicas para identificar as capacitações pontuais, acompanhando seu desenvolvimento e medindo o seu grau de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional nas empresas de personalidade jurídica públicas ou privadas é um desafio para qualquer gestor. Desenvolver habilidades e competências é uma necessidade e também uma condição básica para o sucesso empresarial, crescimento pessoal e profissional das pessoas que compõe as organizações.

Diante desse contexto, tem-se ainda que considerar os diferentes níveis de aprendizagem – individual, grupal, organizacional e interorganizacional – nas organizações, relacionando-as ao uso do conhecimento e seus processos contínuos que envolvem processos menores que podem estar correlacionados. A aprendizagem está relacionada ao processamento de informações Huber (1991), que inicia pela geração de novos conhecimentos pelos indivíduos que, posteriormente, são compartilhados pelo grupo e difundidos pela organização Kim (1993). Já Crossan et al (1998) entende os níveis de aprendizagem como subprocessos dentro do processo de aprendizagem.

A aprendizagem torna-se ferramenta fundamental para que os servidores possam executar corretamente suas funções. Promover um processo de educação continuada é uma estratégia que facilita a criação de uma cultura de aprendizagem, apoiada pela infraestrutura de tecnologia da informação, aliada à avaliação de desempenho pela qual passam todos os servidores fiscais tributários.

Face ao exposto, questiona-se: dentre os diversos cursos desenvolvidos pela Escola de Administração Tributária na SER, como os auditores fiscais perceberam o curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria como geradores da aprendizagem organizacional ?

Diante do exposto, o artigo tem como objetivo geral apresentar a percepção dos auditores fiscais em relação à aprendizagem organizacional promovida pelo curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria realizado no ano de 2017.

Como objetivos específicos esse artigo busca apresentar a forma como a aprendizagem organizacional é desenvolvida na Escola de Administração Tributária na SER; Identificar como o processo de aprendizagem numa organização pública é socialmente construído, como também, identificar as fontes da aprendizagem Organizacional da Escola de Administração Tributária na SER.

Ressalta-se que a estrutura deste trabalho, compõem-se das seguintes etapas: Introdução, Fundamentação Teórica, Aprendizagem Organizacional, Níveis de Aprendizagem, Servidor Público, Auditor Fiscal Tributário, Escola de Administração Tributária, Curso de Planilhas de Fiscalização de Estabelecimentos, Metodologia, Análise e Interpretação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conceito da aprendizagem organizacional vem sendo discutido há bastante tempo, a revisão de literatura tem mostrado uma amplitude significativa sobre o tema. Suas contribuições iniciais remontam a década de 50 e 60. Sua literatura tem avançado nas últimas décadas, não somente no volume de publicações, mas elucidando melhor seu conceito. A década de 90 tem representado um crescimento significativo nesse campo de estudo.

O desenvolvimento da aprendizagem organizacional na rotina de uma organização ao longo do tempo pode constituir-se num caminho para melhoria do desempenho organizacional.

Cabe destacar a preocupação de alguns teóricos que afirmavam que a aprendizagem organizacional vai além da aprendizagem de seus membros individuais. Hedberg (1981) e

Shrivastava (1983) sugeriram que a aprendizagem é armazenada nos sistemas, estruturas e procedimentos da organização. O autor Hedberg sugeria que, embora a aprendizagem organizacional ocorra por meio de pessoas, seria um erro concluir que não existisse a aprendizagem organizacional, pois a ação conjunta de seus membros resulta em aprendizagem. Membros vêm e vão, e liderança muda, mas organizações de memórias preservando certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo (1981, p. 6).

Já Fiol e Lyles (1985) sugeriram que a organização de sistemas, estruturas e procedimentos afetam a aprendizagem individual. Eles ainda destacam que as situações de mudança dentro das organizações nem sempre implicam aprendizagem. Observa-se que a aprendizagem organizacional é relacionada à mudança, provocando certo desconforto nas pessoas que fazem parte do contexto organizacional.

Dois constructos toma corpo nesse momento, cognição e comportamento. Para as autoras Fiol e Lyles (1985), é essencial observar a diferença entre cognição e comportamento, pois não só representam dois fenômenos diferentes, mas também um não é necessariamente um reflexo preciso do outro. Elas sugeriram que a aprendizagem envolve mudanças na cognição, enquanto a adaptação envolve mudanças de comportamento.

Para Gherardi (1999) a aprendizagem organizacional caracteriza-se como um processo que tem como características a sequência, a continuidade, a flexibilidade e dinamismo, pois envolverá interações entre pessoas no ambiente de trabalho. A aprendizagem organizacional ainda pode ser desenvolvida de forma situada e socialmente construída pelos seus servidores internos, a partir da interação e das trocas simbólicas entre eles, por meio de suas percepções, corpos, artefatos e objetos, ações e atividades, como também do gosto e dos julgamentos estéticos que os sujeitos realizam, ensejando a ação criativa do homem na vida social e organizacional.

Já para Easterby-Smith et al (2000) as perspectivas da aprendizagem diferem quanto a sua essência, as perspectivas psicológicas e da ciência política estão centradas nas capacidades e poder de influência do indivíduo; já a perspectiva sociológica está voltada às relações sociais; as perspectivas históricas e econômicas direcionam-se aos aspectos da organização; e a antropológica direciona seu interesse no ambiente como um todo, pois considera o indivíduo, as relações sociais e o contexto organizacional. A perspectiva da ciência da administração não se direciona nem descarta as outras abordagens específicas, ao contrário, está aberta à adoção de diferentes perspectivas de acordo com os aspectos contingenciais.

De acordo com Easterby-Smith e Lyles (2001), a aprendizagem organizacional está relacionada aos estudos dos processos de aprendizagem dentro das organizações, numa primeira perspectiva técnica, supondo que a aprendizagem organizacional refere-se ao processamento eficaz, interpretação e resposta a informações internas e externas à organização, em que a ênfase pode estar no conhecimento explícito; e também vale destacar a perspectiva social da AO, sendo socialmente construída no ambiente de trabalho, de acordo com o significado construído a partir de suas experiências.

Antonacopoulou e Chiva (2007) relacionam a aprendizagem organizacional que instigam a complexidade do pensamento, em que se possam discutir as interações e a diversidade de esquemas interdependentes. Uma atenção especial deve ser dada em que se associa a aprendizagem às interações sociais, uma vez que nesse processo identifica-se a troca de conhecimentos e experiências.

De acordo com Silva (2009), o conceito de aprendizagem organizacional possui uma genealogia ampla e muito diferente nos estudos administrativos, e se subdividiu ao receber contribuições de outras áreas, o que dificulta as tentativas de revisão da literatura. Áreas de ciências sociais que puderam contribuir para uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional foram: a psicologia e o desenvolvimento organizacional, a sociologia e a teoria organizacional, a estratégia, a administração da produção e a antropologia cultural.

De acordo com Antonello e Godoy (2007), em função da evolução das teorias e adotando-se um olhar capaz de acomodar diversas representações da aprendizagem organizacional, acredita-se que seja possível identificar quatro características que precisam ser melhor discutidas. São elas: **Nível de aprendizagem**, no qual se leva em conta o fato da AO recorrer ao individual e suas interações (grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais), portanto, em nível interpessoal; **Neutralidade da meta**, a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim; **Noção de mudança**, nem toda aprendizagem manifesta-se como uma mudança no comportamento; **Natureza processual da aprendizagem**, a aprendizagem é um processo e, como tal, deve ser estudada.

2.1.1 Os níveis da aprendizagem

Identifica-se que a aprendizagem individual é importante para as organizações, mas não se resume somente nisso. A aprendizagem organizacional surge como a soma das aprendizagens individuais, pois as organizações, diferente dos indivíduos, desenvolvem

modelos de aprendizagem que vão além de seus membros individuais, transmitindo aprendizagem a outros indivíduos por meio das suas normas e tradições (FIOL; LYLES, 1985).

De acordo com Kim (1993), percebe-se o movimento complexo e dinâmico que é o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, não sendo um mero modismo, mas quando se amplia a aprendizagem dos indivíduos, o nível de complexidade aumenta significativamente quando se parte do nível do indivíduo para o nível de grupo.

A aprendizagem não acontece de forma isolada, pois “[...] a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14).

Crossan et al (1998) destacam que a aprendizagem organizacional é vista como um processo maior que se desenvolve por meio de processos menores ou como (sub) processos que perpassa por diferentes níveis e, dependendo de seu contexto, poderá facilitar ou não o desenvolvimento da aprendizagem.

Havendo o compartilhamento de conhecimentos e experiências por parte de indivíduos e grupos corretamente, os níveis de desenvolvimento da aprendizagem se dará pelo comprometimento destes. Assim, entende-se que a aprendizagem organizacional pode ser considerada multinível (Crossan; Lane; White, 1999).

Pawlowsky (2001) coloca que os grupos integram as visões de mundo dos indivíduos de forma compartilhada e influenciada.

Friedman (2001) infere que o comportamento das pessoas é necessário, mas não suficiente, para que ocorra a aprendizagem organizacional.

Na visão de Weick e Westley (2004), muitos autores, diante dessa complexidade de compreender a natureza da organização, referem-se à aprendizagem organizacional como uma aprendizagem individual que se processa no contexto das organizações.

Essa necessidade de integração entre os níveis dando forma a um procedimento dinâmico é apontada por Antonello (2007) como o principal obstáculo à compreensão da aprendizagem organizacional. Essa mesma autora relata que se deve descartar a imagem de categorias fixas e conceber a dinamicidade do processo, principalmente em nível grupal.

Observa-se que a aprendizagem numa organização pública ou de personalidade de direito privado pode ocorrer em diferentes níveis. Os níveis identificados são: o individual, o grupal, o organizacional e o interorganizacional (SILVA, 2009).

Em sua maneira de interpretar a relação entre os níveis, Silva (2009, p. 14) diz que o processo de aprendizagem recebe influência direta ou indireta dos indivíduos, mas “a

aprendizagem não é apenas um fenômeno individual, e sim coletivo que acontece num cenário de participação social”. Esse mesmo autor destaca ainda que existem múltiplas direções entre esses níveis em vez da linearidade que se poderia idealizar. Assim, observa-se que cada nível pode influenciar os demais.

Esse estudo envolve um nível de complexidade considerável pela percepção de que a geração, a compreensão, a disseminação e a institucionalização são processos que resultam no desenvolvimento de outro mais abrangente: o da aprendizagem organizacional. Estes processos foram tratados de maneira mais detalhada por Silva (2009) a partir da análise do Quadro 1.

Quadro 1: Processos de aprendizagem organizacional

Processos	Nível de análise	Huber (1991)	Starkey (1998)	Crossan et al (1998)
Geração	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
Compreensão	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da Informação	Interpretação
Disseminação		Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
Institucionalização	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	institucionalização

Fonte: Silva (2009, p. 126)

Os Processos de Aprendizagem Organizacional se inicia pelo processo de “**geração**”. Esse processo tem definição diferente entre os autores. Huber (1991) chama essa primeira fase de aquisição de conhecimento, relacionando-o ao procedimento pelo qual o conhecimento é alcançado. Já Starkey (1998) o define pelo termo de geração e difusão da aprendizagem. Crossan et al (1998) denomina esse processo de intuição, e se refere a ele como o único que é um atributo essencialmente humano, porque apesar dessa aquisição ser executada dentro de um grupo ou num contexto organizacional, o reconhecimento da informação é individual. Portanto, esse processo inicial adotou o nome de GERAÇÃO, de acordo com Silva (2009), designando a aquisição de conhecimentos por meio de educação e treinamento.

A “**compreensão**” é o segundo processo e, de acordo com Silva (2009), essa definição difere da nomenclatura de outros autores. Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al (1998) denominaram esse processo de interpretação. Huber (1991) compreende esse processo no qual a informação pode trazer diferentes interpretações. Os autores Huber (1991) e Starkey (1998) destacam o processo de interpretação como subsequente ao processo de distribuição da informação, pelo entendimento de que o processo de interpretação colabora mais para aprendizagem organizacional, depois que a informação é distribuída ou compartilhada pelo grupo.

Analisando o posicionamento dos processos apresentados por Crossan et al (1998), percebe-se que uma primeira interpretação antecede o repasse de informações que segue carregado de significados.

A “**disseminação**” é entendida por Huber (1991) como distribuição, ou seja, processo pelo qual a informação de diferentes fontes é compartilhada, gerando novas informações e compreensões. Já Starkey (1998) acredita que esse processo está relacionado à difusão da informação, de forma que ela se torne integrada ao contexto da organização.

Crossan et al (1998), como também Starkey (1998) reconhecem esse processo como integração, referindo-se a compreensões desenvolvidas de forma compartilhada e ações coordenadas pelo grupo de trabalho, intermediadas pelo diálogo e por ações coletivas a partir da distribuição das informações.

Por fim, a “**institucionalização**”, que ocorre no nível organizacional. Huber (1991) a define como memória organizacional, pois é armazenada pela organização e utilizada como fator decisivo à aprendizagem e a tomadas de decisão organizacional.

Para Starkey (1998) esse processo é considerado como uma interposição de perspectivas diversificadas de aprendizagem organizacional. Entretanto, para Crossan et al (1998) considerada a institucionalização como um processo que contempla a formalização de planos, estratégias e sistemas, padrões que são aprendidos por indivíduos e grupos e se tornam processos usuais ou rotineiros dentro de uma organização.

Silva (2009) interpreta esse processo como uma sistematização do resultado da aprendizagem coletiva no ambiente da organização, provocando mudança em seus processos, cultura e valores da organização.

Pode-se perceber que a interpretação ou compreensão acontece tanto na aquisição do conhecimento pelo indivíduo, quanto no momento em que essa informação é compartilhada socialmente entre indivíduos, grupos e unidades de trabalho.

Uma perspectiva relevante é que, diante da diversidade de significados e entendimentos, podem surgir novas interpretações das informações. Assim, considera-se que esse processo pode ocorrer entre os níveis em um ciclo contínuo de criação de conhecimento, dependentes de fatores internos e externos à organização.

2.2 O SERVIDOR PÚBLICO

A gestão de uma organização pública não só é feita de estruturas físicas e mobiliário, mas, principalmente, pelas pessoas que a compõem, pois elas serão responsáveis pela disseminação da informação e pelo conhecimento aprendido. Teixeira (2004, p. 21) afirma que “o conhecimento é importante não só para as organizações, mas também para as pessoas, pois o conhecimento é a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos, dentro e fora da empresa”. Portanto, deve haver uma parceria entre as pessoas e as organizações para que tenham êxito.

Diante do exposto, deve-se considerar que as habilidades e competências do servidor público tem passado por um verdadeiro estágio evolutivo. O termo servidor público está diretamente ligado à ideia de soberania popular e resgata o respeito que se deve ter aos que prestam seus préstimos ao Estado. No passado, tinha-se uma falsa ideia de que o servidor público era um escravo, um servo do soberano que assumiu o poder. No entanto, o termo servidor estava relacionado à correta execução de “serviços” endereçados ao público em geral, sem distinção nem qualquer preferência (OLIVEIRA, 2008, p.06).

2.3 O AUDITOR FISCAL TRIBUTÁRIO

A Secretaria de Estado da Receita (SER), responsável pela coordenação e gerenciamento da política e administração tributária, fiscal e de captação de receitas estaduais, ao longo dos últimos 20 anos, tem implantado ciclos de reformas e modernização através da oxigenação do Grupo Ocupacional Servidor Fiscal Tributário – servidores de carreira, aparelhamento de sua estrutura organizacional e redimensionamento do seu parque tecnológico, capacitação permanente do seu quadro técnico e de carreira, informatização de seus processos e controles, atualização da legislação tributária, visando ampliar a capacidade pública de atender às necessidades e às expectativas do cidadão.

O acesso à carreira de auditor se dá através de concurso público. Hoje a Paraíba conta, em média, com cerca de 700 (setecentos) auditores para atuarem em todo o Estado, o que não se traduz em um número adequado para a quantidade de estabelecimentos fixos e mercadorias em trânsito existentes no dia a dia da rotina paraibana.

Almeida (2008 apud SANTOS, SCHMIDT, GOMES, 2007, p. 23) explica que a pessoa do auditor fiscal deve ser alguém com profundo equilíbrio e probidade, uma vez que sua opinião influenciará outras pessoas, principalmente em relação a interesses tributários, financeiros e comerciais que eventuais governos, acionistas e proprietários, dentre outros, possam ter.

Compreender como se dá o processo de aprendizagem do servidor fiscal tributário nas organizações pode ajudar seus gestores a compreender melhor como eles aprendem, conforme Silva (2009, p. 100).

2.4 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

A Escola de Administração Tributária – ESAT foi criada através da Lei 8.427/2007, que instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) do Grupo Ocupacional de Servidores Fiscais Tributário do Estado da Paraíba, com o objetivo de fazer a gestão de toda a vida profissional do servidor, pois, a partir de sua valorização, ele desempenhará suas funções com dedicação e conhecimento, e os usuários se beneficiarão diretamente com um atendimento eficiente e humanizado. Assim, reforça-se a garantia pela democracia e o acesso pleno aos seus direitos individuais.

Como missão a ESAT estimula, continuamente, o desenvolvimento dos servidores da SER, primando pelo aperfeiçoamento profissional e organizacional e pelo exercício da cidadania, com inovação e criatividade.

São objetivos permanentes da escola são o ensino, a pesquisa, a extensão, a análise, a catalogação e a divulgação da Legislação Tributária e demais informações de interesse da arrecadação, fiscalização e tributação.

Em se tratando de sua visão a ESAT deseja ser reconhecida, pelos servidores da SER, como Escola de Excelência em Educação Corporativa, Desenvolvimento e Educação para Cidadania.

Uma das preocupações da ESAT é desenvolver a aprendizagem organizacional, de forma que o servidor possa desenvolver melhor seus processos de trabalho proporcionando,

conforme Assmann (2005, p.51), “novos ambientes de aprendizagem, em que a negociação, o diálogo, a interação, a criatividade e a inventividade sejam elementos de uma nova dimensão de atuação”.

3 METODOLOGIA

3.1 CURSO DE PLANILHAS DE FISCALIZAÇÃO DE ESTABELECIMENTO

O curso de planilhas para fiscalização de estabelecimentos tem como objetivo capacitar os auditores de estabelecimento do Estado da Paraíba na utilização com eficácia das planilhas de fiscalização de acordo com o roteiro básico de auditoria em estabelecimentos comerciais.

No dia a dia de trabalho dos auditores fiscais, observam-se os diversos tipos de roteiro de auditoria criados para otimizar suas atividades de fiscalização. Nesse sentido, buscou-se analisar a real utilização das **PLANILHAS DE FISCALIZAÇÃO COM ROTEIRO DE AUDITORIA**, por parte do auditor fiscal tributário.

Coube a esse trabalho analisar a estruturação da rotina de fiscalização a partir do cruzamento de informações contidas em planilhas construídas pelos próprios servidores fiscais. Essa forma de trabalho tem ajudado na eficácia de suas ações de fiscalizações?.

Não há ferramentas institucionalizadas que possam apoiar o auditor na fiscalização de estabelecimentos. Portanto, existe grande possibilidade desses conhecimentos se perderem, tendo em vista não se ter um processo de organização dessas informações, compondo uma memória organizacional, que possa ser utilizada, resgatada, interpretada.

É bem verdade que os auditores em seu dia a dia de trabalho já discutem entre eles como são realizadas suas fiscalizações, discutem também entre os setores as possibilidades e limitações que essas fiscalizações transparecem para eles, as divergências contidas, necessitando de um nivelamento, de um melhor entendimento de suas rotinas para melhor desenvolver suas atividades.

Assim, executou-se as primeiras turmas, proporcionando o desenvolvimento da aprendizagem individual. Dessa forma, os participantes poderiam se empoderar dessas informações, construindo suas próprias interpretações e atingindo o primeiro nível de aprendizagem, no processo de aprendizagem organizacional.

Após a realização do curso, a equipe pedagógica da ESAT buscou dialogar com o facilitador os resultados constantes do relatório pedagógico do mesmo, interpretando os *feedbacks* iniciais da avaliação de reação da aprendizagem dos participantes, escutando os *feedbacks* do facilitador e fazendo os ajustes que se julgarem necessários.

Vencida essa etapa inicial de avaliação, buscou-se fazer alguns ajustes, modificando carga horária, conteúdo, inclusive na adequação do título da capacitação, chegando ao tema **PLANILHAS DE FISCALIZAÇÃO COM ROTEIRO DE AUDITORIA**.

Dessa forma, é importante compreender esse processo de aprendizagem como socialmente construído, como um processo político e entrelaçado na cultura de uma organização, com destaque para a dimensão social e para o aspecto prático do processo de construção de conhecimento (Easterby-Smith, 2001).

Esse curso conta com o seguinte conteúdo programático: 1. Auditoria fiscal – pastas; 2. Planilha do simples nacional; 3. Planilha do auxiliar financeiro; 4. Planilha de nf-ent. Não registradas; 5. Planilha de nf-saídas não registradas; 6. Planilha de gabínio – análise geral; 7. Planilha de análise da subst. Tributária; 8. Planilha de embarço à fiscalização; 9. Planilha de cartão de crédito; 10. Planilha de redução z não registrada; 11. Planilha de análise conjunta.

A turma a ser analisada teve um pequeno efetivo de 08 participantes, conforme Projeto de evento de capacitação nº 201754. Analisando, inicialmente, o relatório pedagógico dessa turma, em que são posicionadas as avaliações de reação da capacitação, no aspecto voltado ao alcance do objetivo do curso, pode-se concluir que a turma em questão obteve um percentual de 92,14%, sendo um primeiro indicador positivo no desenvolvimento das capacitações da ESAT em 2017.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com a autora Vergara (2014), esta pesquisa possui a seguinte classificação: quanto aos fins e quanto aos meios.

- Quanto aos fins:

Exploratória, pois se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimentos de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão mais ampla das atividades de capacitação desenvolvidas por uma escola de governo paraibana, que subordinada diretamente a Secretaria de Estado da Receita da Paraíba.

Descritiva, pois haverá uma descrição de conceitos importantes relacionados ao tema em curso, como descrever o impacto que essa aprendizagem poderá trazer para o seu desempenho no ambiente de trabalho.

- **Quanto aos meios:**

Estudo de Caso: Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise destes.

Para Martins (2008), o sucesso do estudo de caso pode estar relacionado a sua originalidade, criatividade e ineditismo. Vale destacar outro ponto, que é a escolha do problema de pesquisa. Este não pode ser pautado em ideias vagas ou propostas ingênuas. O papel do pesquisador tem relevância quando está pautado numa atuação crítica e criativa descrevendo, interpretando, explicando e encadeando evidências.

Bibliográfica: tendo em vista a coleta de dados em artigos, dissertações, teses, livros, portarias, decretos e leis que regem a capacitação no âmbito do serviço público estadual, com o objetivo de estabelecer a base teórica para composição do referencial teórico do artigo em questão.

A pesquisa também pode ser classificada de acordo com sua abordagem, como: qualitativa e quantitativa

Qualitativa: De acordo com Martins (2008), a pesquisa qualitativa dá ênfase ao indivíduo, preocupado em obter informações sobre sua perspectiva, bem como na interpretação do ambiente em que esteja inserido. Assim, não se focou somente na perspectiva quantitativa, do dado numérico, focado na interpretação dos fenômenos, mas se procurou observar também a percepção dos auditores fiscais quanto ao desenvolvimento dos diferentes níveis de aprendizagem dentro de uma organização pública estadual.

Quantitativo: caracteriza-se a partir da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações existentes, utilizando-se de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Esse tipo de pesquisa tem o objetivo de medir os resultados da pesquisa evitando possíveis distorções de análise e interpretação e que possibilitem maior assertividade (DIEHL, 2004).

Na pesquisa em questão foram utilizados questionários que apresentavam variáveis distintas, cujas análises são geralmente apresentadas através de tabelas e gráficos (FACHIN, 2003). Assim, a representação dos dados de pesquisa foram realizadas através de técnicas

quânticas de análise, resultando numa maior dinâmica no processo de interação entre as variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A objetividade, obtenção de dados mensuráveis e técnicas estatísticas de análise permitem a generalização dos resultados para toda a população em estudo (BRYMAN, 1988; LAKATOS; MARCONI, 2011).

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por 08 (oito) auditores fiscais que compuseram o curso de Planilhas de Fiscalização com Roteiro de Auditoria, conforme Projeto de Evento de Capacitação (PEC) nº 201754. A amostra corresponde a 62,5% dos auditores, ou seja, 05 (cinco) auditores fiscais.

Essa turma foi realizada em João Pessoa, apesar destes servidores serem lotados no sertão do Estado.

Como resultado essa turma obteve o maior percentual de alcance do objetivo de capacitação, atingindo 92,14%.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário foi do tipo semiestruturado, composto por 25 questões fechadas e 01 aberta, perfazendo um total de 26 questões.

Questões Fechadas: a maior parte das questões foram do tipo fechada, para que os servidores pudessem optar, dentre as alternativas disponíveis, a que mais condiz com sua realidade. Esse tipo de pergunta, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), embora limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação dos dados, tendo em vista ser esse modelo mais objetivo.

Questões abertas: não sugerem qualquer tipo de resposta e são dadas pelas palavras do respondente. As perguntas abertas estimulam a cooperação. Evita-se o perigo existente no caso das questões fechadas, do pesquisador deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções, de acordo com Marconi e Lakatos (2003).

O instrumento utilizado foi um questionário dividido em DUAS partes:

I. parte - Perfil dos Respondentes, constando 05 questões fechadas.

II parte - Aprendizagem Organizacional, constando 20 questões fechadas e uma aberta.

3.5 PLANO DE VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Quadro 2 - VARIÁVEIS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL






DIMENSÃO	VARIÁVEIS	QUESTÕES
Geração	O servidor busca normalmente adquirir e/ou atualizar seus conhecimentos	Q6
	A ESAT incentiva a aprendizagem do servidor	Q7
	Os facilitadores selecionados detêm conhecimento e experiência na área de atuação dos participantes	Q8
	Os servidores criam seus próprios processos de trabalho	Q9
Compreensão	Os funcionários compartilham experiências e conhecimento no ambiente de trabalho	Q10
	As práticas desenvolvidas pelo facilitador está alinhada à prática de auditoria	Q11
	As ideias são discutidas no ambiente de trabalho	Q12
	Novas informações são difundidas no setor de trabalho	Q13
	A informação é compartilhada entre os setores ou unidades de trabalho	Q14
Disseminação	A informação é disseminada na organização	Q15
	Existe algum sistema que favoreça a troca e a distribuição de informações	Q16
	Existe algum sistema para o armazenamento do dados em rede	Q17
	A estrutura física da organização favorece a disseminação da informação e o contato entre os funcionários	Q18
	O diálogo e as ações coletivas dos servidores auxiliam na disseminação da informação	Q19
	A organização incentiva a troca de experiência	Q20
	A disseminação da informação promove aprendizagem na organização	Q21
Institucionalização	As informações geradas durante os processos diários de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos	Q22
	As tarefas e as ações que cada servidor deve executar são claras e explícitas	Q23
	A organização possui estratégias e procedimentos bem definidos	Q24
	Esse conhecimento gerado e compartilhado resulta em mudanças nos processos, na tecnologia, ou nos valores da organização	Q25

Fonte: Adaptado de Silva (2009, p. 126)

A última questão, Q26, é aberta para que pudesse ser identificado na estrutura fechada do questionário, prováveis observações que não pontuadas nele.

Quanto à interpretação dos resultados, utilizou-se a escala de *Likert*, que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários. Ao responderem a um questionário com esse tipo de escala, os respondentes especificam seu nível de concordância, neutralidade e/ou discordância. O nível de concordância do questionário em relação aos fatores investigados foi numerado através de uma escala formada por 05 (cinco) níveis, sendo que “Concordância Plena” e “Concordo Parcialmente” corresponde concordância total e parcial; “Nem Concordo Nem Discordo”, corresponde à neutralidade ou indiferença, o que se pode considerar como um ponto imparcial ou negativo, “Discordância plena” e “Discordância Parcial” corresponde à insatisfação.

Tabela 1 – Escala de Likert

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
				

Fonte: elaborado pelo autor 2018

3.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Após a elaboração do instrumento de pesquisa foi realizado um pré-teste com 03 auditores da SER para identificar prováveis falhas na elaboração do documento.

Não foi percebida a necessidade de ajustes no instrumento, em que se deu então a sua aplicação na primeira quinzena do mês de novembro de 2017, com o apoio do Gerente Regional do 4º Núcleo, no município de Patos.

O modelo do questionário foi encaminhado para o Gerente Regional de Patos, que fez a impressão dos documentos, solicitou o preenchimento por parte dos seus servidores que estiveram presentes ao curso em pauta, escaneou os questionários respondidos e os encaminhou por e-mail.

Procurei orientar o getor para que tivesse o devido cuidado de obedecer à ética necessária, no que tange à pesquisa com seres humanos, respeitando-se, sobremaneira, a voluntariedade e confidencialidade dos participantes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados aqui analisados e interpretados foram obtidos através de um questionário aplicado a 62,5% dos auditores do curso de **planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria**, apresentando assim as suas percepções.

Logo após a coleta, os dados foram quantificados e agrupados de acordo com o nível de concordância sobre as dimensões elencadas na literatura da pesquisa para o estudo. Os dados coletados foram reproduzidos diretamente para a tabela, sendo feita em seguida os cálculos dos totais e das porcentagens respectivas. Assim, foi possível tecer comentários e análises sobre os resultados obtidos com relação aos níveis de concordância, neutralidade e/ou discordância. Em seguida, os resultados foram transferidos para as apresentações gráficas.

A análise dos dados se deu por meio da média, tratamento estatístico que nos proporcionou as reflexões contidas a seguir.

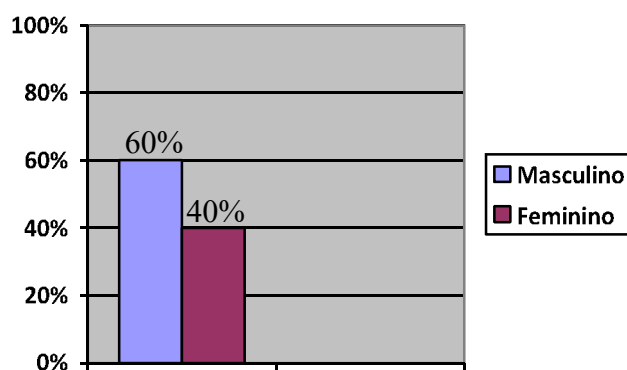
4.1 Parte 1 – PERFIL DOS RESPONDENTES

A análise dos dados foi realizada através de técnicas de estatística descritiva. Para análise das variáveis relacionadas ao perfil sociodemográfico, perfil profissional e conhecimento das planilhas do roteiro de auditoria.

Dos 08 (oito) participantes inscritos na turma em questão apenas 05 (cinco) responderam os questionários, pois um deles encontrava-se em férias, e outros dois participantes não quiseram preencher o questionário de pesquisa.

4.1.1 Gênero

Gráfico 1 – Percentual de auditores quanto ao Gênero

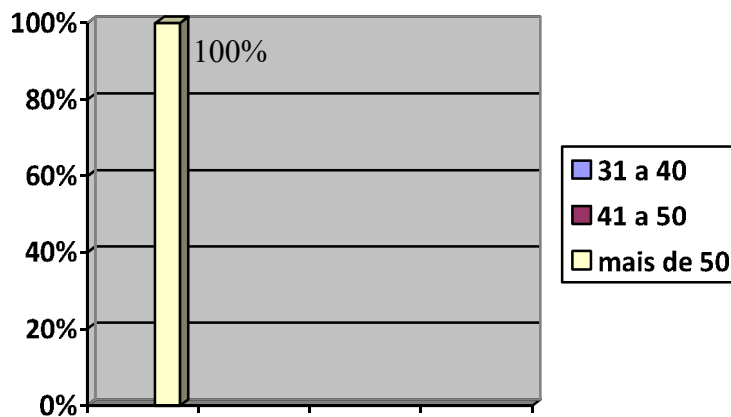


Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

Dos 05 participantes que preencheram o questionário, percebeu-se que 60% faziam parte do público masculino, enquanto 40% eram do público feminino.

4.1.2 Faixa Etária

Gráfico 2 – Percentual de auditores quanto à faixa etária

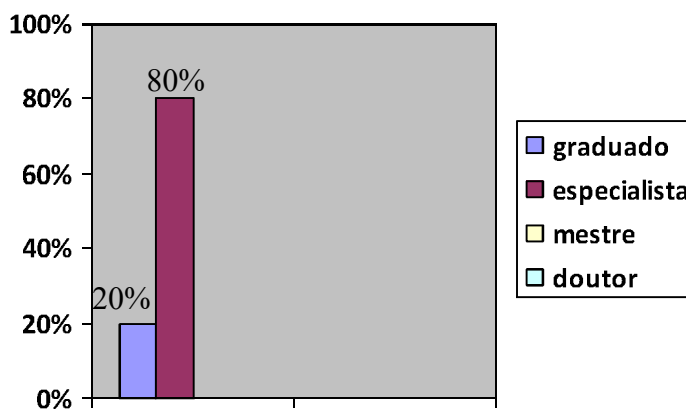


Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

A partir dos dados coletados foi possível observar quanto a faixa etária dos auditores que todos os 05 respondentes possuíam mais que 50 (cinquenta) anos.

4.1.3 Grau de Instrução

Gráfico 3 – Percentual de auditores quanto ao grau de instrução

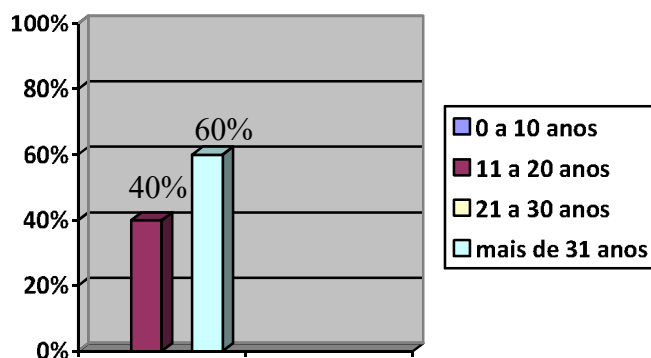


Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

Observa-se a partir da aplicação do questionário que 04 (quatro) servidores possuem especialização e somente um deles é apenas graduado.

4.1.4 Tempo de Serviço na Instituição

Gráfico 4 – Percentual de auditores quanto ao tempo de serviço

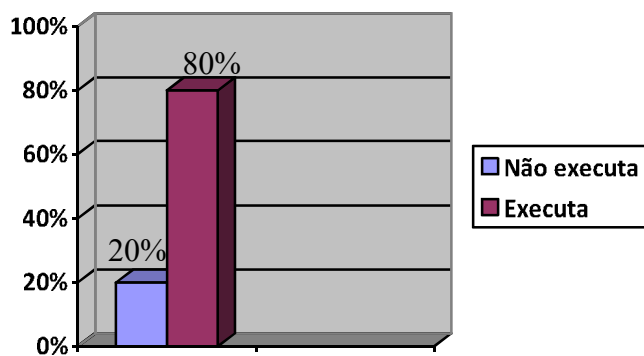


Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

Em se tratando do tempo de serviço na instituição, tem-se que 03 (três) servidores já possuem 38 (trinta e oito) anos de serviço, enquanto os outros 02 (dois) possuem 20 (vinte) anos de serviço público na SER.

4.1.5 Executa suas Fiscalizações a Partir das Planilhas de Fiscalização com Roteiro de Auditoria

Gráfico 5 – Percentual de auditores quanto a execução de suas fiscalizações a partir das Planilhas de Fiscalização com Roteiro de Auditoria



Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

Os auditores em questão foram perguntados se executavam suas fiscalizações a partir das Planilhas de Fiscalização com Roteiro de Auditoria. Observou-se pelos resultados obtidos que 04 (quatro) servidores já utilizavam as planilhas, enquanto 01 (um) deles ainda não trabalhava com as referidas planilhas.

4.2 Parte II - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

Quanto à segunda parte do documento, na qual é exposto o questionário baseado no modelo de Silva (2009, p. 126), identificaram-se as dimensões (geração, interpretação, disseminação e institucionalização) do processo de aprendizagem organizacional. A partir dos resultados obtidos com os 05 (cinco) auditores respondentes, no preenchimento do questionário, utilizou-se a escala de *likert* na aferição das respostas, analisando-se todo processo de aprendizagem dos auditores.

4.2.1 Dimensão - **Geração de Aprendizagem.**






Q6. O servidor busca normalmente adquirir e/ou atualizar seus conhecimentos.

Q7. A ESAT incentiva a aprendizagem do servidor.

Q8. Os facilitadores selecionados detêm conhecimento e experiência na área de atuação dos participantes.

Q9. Os servidores criam seus próprios processos de trabalho.

Tabela 2 – Dimensão Geração de Aprendizagem.

Questões											Total	
	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Q6	-	-	-	-	-	-	5	25	-	-	5	100,0
Q7	-	-	1	5	-	-	1	5	3	15	5	100,0
Q8	-	-	-	-	-	-	-	-	5	25	5	100,0
Q9	-	-	-	-	3	15	2	10	-	-	5	100,0
Total	-	-	1	5%	3	15%	8	40%	8	40%	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, Novembro/2017.

Conforme a Tabela 2, das 20, ou 100% das respostas obtidas, verifica-se que a maioria, 16 ou 80%, concordaram que a dimensão Geração da Aprendizagem vem sendo desenvolvida no âmbito da SER. Enquanto isso, 15% mantiveram-se na neutralidade e apenas

01 respondente que corresponde a 5% discordou da questão Q7, na qual afirma que A ESAT não incentiva a aprendizagem do servidor. Na questão Q6, todos os respondentes concordam parcialmente que buscam adquirir e/ou atualizar seus conhecimentos. Na questão Q7 os posicionamentos foram mais divergentes. No entanto, dos 05 respondentes, 60% deles concordam plenamente com a afirmativa, “A ESAT incentiva a aprendizagem do servidor”. Quanto a questão Q8, todos foram unânimes e concordam plenamente que “Os facilitadores selecionados detém conhecimento e experiência na área de atuação dos participantes”, corroborando com Starkey (1998) que define pelo termo de geração e difusão da aprendizagem. Por fim, a questão Q9 “Os servidores criam seus próprios processos de trabalho”, os respondentes assinalaram com maior percentual de 15% para neutralidade. Essa assertiva merece estudos futuros, tendo em vista a maior parte dos servidores nem concordarem, nem discordarem com essa mesma.

A intuição é também percebida por se tratar de treinamento individual de servidores, cada um executando sua ação em seu computador com suas próprias fiscalizações de estabelecimentos comerciais, através do treinamento ministrado, promovendo a educação continuada da SER.

Mesmo dentro de um cenário político conturbado que vivi a SER, observa-se que as pessoas no processo de geração do conhecimento têm a iniciativa de buscar as informações úteis e necessárias ao desenvolvimento das suas atividades profissionais, para que possam desempenhar as atividades que estão sob suas responsabilidades. Identifica-se nesse primeiro processo a necessidade da investigação e o monitoramento das informações, conforme Huber (1991) e seu compartilhamento com pessoas mais experientes, conforme Crossan (1998).

Portanto, percebe-se a presença dessa primeira dimensão do Processo de Aprendizagem Organizacional a “**geração da aprendizagem**”, no desenvolvimento das capacitações da ESAT.

Tendo em vista a variação nos resultados, novos estudos precisam ser desenvolvidos para se buscar a melhoria na aquisição do conhecimento, geração e difusão da aprendizagem e a intuição advinda dessa mesma fase da aprendizagem.

4.2.2 Dimensão – **Compreensão de Aprendizagem.**

Q10. Os funcionários compartilham experiências e conhecimento no ambiente de trabalho.






Q11. As práticas desenvolvidas pelo facilitador está alinhada à prática de auditoria.

Q12. As ideias são discutidas no ambiente de trabalho

Q13. Novas informações são difundidas no setor de trabalho

Q14. A informação é compartilhada entre os setores ou unidades de trabalho

Tabela 3 – Dimensão Compreensão da Aprendizagem.

Questões											Total	
	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		n	%
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%		
Q10	-	-	-	-	-	-	-	-	5	20	5	100,0
Q11	-	-	-	-	-	-	1	4	4	16	5	100,0
Q12	-	-	-	-	-	-	-	-	5	20	5	100,0
Q13	-	-	-	-	-	-	5	20	-	-	5	100,0
Q14	-	-	1	4%	-	-	4	16	-	-	5	100,0
Total	-	-	1	4%	-	-	10	40%	14	56%	25	100,0

Fonte: Pesquisa direta, Novembro/2017.

Esse processo de compreensão das informações constitui-se num dos processos mais complexos de serem interpretados quando se trata da aprendizagem organizacional tendo em vista estar lidando com a cognição humana. Assim, observa-se que esse processo é marcado pelo sentido que as informações conferidas às pessoas são decorrentes do processo de geração da aprendizagem organizacional.

De acordo com a Tabela 2, das 25, ou 100% das respostas obtidas, verifica-se que a maioria, 24 ou 96%, concordaram que a dimensão Geração da Aprendizagem vem sendo desenvolvida no âmbito da SER. Não houve uma neutralidade percebida nessas questões, e apenas 01 discordância das 25 respostas obtidas, na qual afirma que a questão “Q14. A informação NÃO seria compartilhada entre os setores ou unidades de trabalho”.

Na questão Q10. “Os funcionários compartilham experiências e conhecimento no ambiente de trabalho”, houve unanimidade, todos concordam plenamente com essa afirmativa. Na questão Q11. “As práticas desenvolvidas pelo facilitador está alinhada a prática de auditoria”, 80% concordam plenamente enquanto 20% concordam parcialmente. Na questão Q12. “As ideias são discutidas no ambiente de trabalho” houve também unanimidade, todos concordam plenamente com essa afirmativa. Na questão Q13. “Novas informações são difundidas no setor de trabalho”, todos concordam parcialmente com essa afirmativa. Por fim a questão Q14. “A informação é compartilhada entre os setores ou unidades de trabalho”, 80% concordam parcialmente e um respondente discorda dessa afirmativa.

Esse processo de compreensão é classificado por diversos autores como um processo de interpretação, ou processo onde a informação pode trazer diferentes interpretações, ou ainda um processo de interpretação subsequente ao processo de distribuição da informação, pelo entendimento de que o processo de interpretação colabora mais para aprendizagem organizacional, depois que a informação é distribuída ou compartilhada pelo grupo.

Vale salientar que Crossan (1999) se contrapõe a interpretação de (HUBER, 1991; STARKEY, 1998; CROSSAN et al, 1998), na qual esses autores consideram que o processo de compreensão está mais centrado no nível grupal. No entanto, para Crossan (1999) este processo está ligado ao fato de que o grupo é formado de indivíduos, assim as informações são antes processadas individualmente. Ao serem discutidas essas informações no grupo, abre a possibilidade dessas interpretações mudarem. Isso deve acontecer principalmente pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos, discussão das ideias no ambiente de trabalho, difusão de novas informações no ambiente de trabalho, como também, pelo compartilhamento da informação entre os setores ou unidades de trabalho.

4.2.3 Dimensão – **Disseminação de Aprendizagem.**

Q15. A informação é disseminada na organização.

Q16. Existe algum sistema que favoreça a troca e a distribuição de informações

Q17. Existe algum sistema para o armazenamento do dados em rede






Q18. A estrutura física da organização favorece a disseminação da informação e o contato entre os funcionários

Q19. O diálogo e as ações coletivas dos servidores auxiliam na disseminação da informação

Q20. A organização incentiva a troca de experiência

Q21. A disseminação da informação promove aprendizagem na organização

Tabela 4 – Dimensão Disseminação da Aprendizagem.

Questões											Total	
	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		n	%
	n	%	n	%	N	%	N	%	n	%		
Q15	1	2,587	1	2,587	-	-	2	5,174	1	2,587	5	100,0
Q16	2	5,174	3	7,761	-	-	-	-	-	-	5	100,0
Q17	2	5,174	-	-	-	-	-	-	3	7,761	5	100,0
Q18	-	-	-	-	-	-	1	2,587	4	10,348	5	100,0
Q19	-	-	-	-	-	-	4	10,348	1	2,587	5	100,0
Q20	1	2,587	-	-	-	-	4	10,348	-	-	5	100,0
Q21	-	-	-	-	-	-	1	2,587	4	10,348	5	100,0
Total	6	17,142	4	3,428	-	-	12	34,284	13	37,141	35	100,0

Fonte: Pesquisa direta, Novembro/2017.

A dimensão disseminação da aprendizagem se configura como um processo chave, já que a distribuição e integração das informações poderão impactar diretamente na efetividade das ações operacionais e administrativas de seus profissionais e, conseqüentemente, impactando também nos objetivos estratégicos da organização.

Observa-se a partir da Tabela 3, das 35, ou 100% das respostas obtidas, verifica-se que a maioria, 25 ou 71,43% concordaram que a dimensão Disseminação da Aprendizagem vem sendo desenvolvida no âmbito da SER. Não houve uma neutralidade percebida nessas questões, identifica-se 04 discordâncias parciais e 06 discordância plenas.

Observa-se através da questão Q15 que as informações não estão sendo bem disseminadas, no ponto de vista dos respondentes, tendo em vista sua variabilidade. A questão Q16 “Existe algum sistema que favoreça a troca e a distribuição de informações” apresentou um resultado negativo, tendo em vista a secretaria não dispor de um sistema único que possa proporcionar a troca de informações entre os servidores da SER. Quanto à questão Q17 “Existe algum sistema para o armazenamento do dados em rede”, identificou-se que em relação ao armazenamento das informações, os extremos foram marcados, em que 03 servidores concordam plenamente e 02 servidores discordam plenamente, não havendo um consenso no grupo. Em relação à questão Q18 “A estrutura física da organização favorece a disseminação da informação e o contato entre os funcionários” foi percebida como um ponto positivo na disseminação da informação e no contato entre os servidores. Em se tratando da questão Q19 “O diálogo e as ações coletivas dos servidores auxiliam na disseminação da informação”, observa-se o bom resultado obtido, no qual todos os respondentes concordam com essa assertiva. Na questão Q20 “A organização incentiva a troca de experiência” a

maior parte dos respondentes concordam com a assertiva, mas 01 respondente discordou da afirmativa.

Por fim, a questão Q21 “A disseminação da informação promove aprendizagem na organização” na qual os respondentes se posicionam favoravelmente, concordando que existe muito bem disseminada a informação, promovendo sim a aprendizagem na organização.

Faz-se necessário que o contexto organizacional esteja voltado à disseminação das informações, como forma de crescimento contínuo de uma a organização. Muitos profissionais percebem as informações como fonte de poder para as organizações e não para as pessoas a elas relacionadas.

Vale salientar que o compartilhamento de informações pode ocorrer pelos meios formais que a empresa dispõe, mas acontece também pelos meios informais. Identifica-se que a troca de experiências entre os funcionários é um hábito salutar e percebido pelos servidores como uma atitude a ser estimulada e potencializada pela empresa.

4.2.4 Dimensão – Institucionalização de Aprendizagem.






Q22. As informações geradas durante os processos diários de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos

Q23. As tarefas e as ações que cada servidor deve executar são claras e explícitas

Q24. A organização possui estratégias e procedimentos bem definidos

Q25. Esse conhecimento gerado e compartilhado resulta em mudanças nos processos, na tecnologia, ou nos valores da organização

Tabela 5 – Dimensão Institucionalização da Aprendizagem.

Questões											Total	
	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		n	%
	N	%	n	%	N	%	N	%	n	%		
Q22	1	5	1	5	-	-	3	15	-	-	5	100,0
Q23	1	5	-	-	-	-	1	5	3	15	5	100,0
Q24	-	-	2	10	-	-	3	15	-	-	5	100,0
Q25	-	-	-	-	-	-	1	5	4	20	5	100,0
Total	2	10	3	15	-	-	8	40	7	35	20	100,0

Fonte: Pesquisa direta, Novembro/2017.

Nessa dimensão do processo de aprendizagem tem-se a oportunidade de se assegurar que as ações rotineiras possam acontecer. A partir dessa fase, podem-se criar mecanismos, ou

se desenvolver softwares, para colocar em prática a institucionalização a ser definida nos diversos setores de uma organização, onde serão incluídos procedimentos, estratégias, estruturas e sistemas.

Conforme a Tabela 4, das 20, ou 100% das respostas obtidas, verifica-se que a maioria, 15 ou 75% concordaram que a dimensão Institucionalização da Aprendizagem vem sendo desenvolvida no âmbito da SER. Não foi percebida neutralidade. Enquanto isso, 25% mantiveram-se na discordância. A questão Q22 “As informações geradas durante os processos diários de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos” obteve 60% de concordância parcial, 20% de discordância parcial e 20% de discordância total, demonstrando a necessidade de atenção para este item. Já a questão Q23 “As tarefas e as ações que cada servidor deve executar são claras e explícitas” os resultados demonstram 60% de concordância plena, 20% de concordância parcial e apenas 20% de discordância total. Quanto à questão Q24 “A organização possui estratégias e procedimentos bem definidos” obteve 60% de concordância parcial e 40% de discordância parcial, não demonstrando uma definição quanto ao posicionamento do grupo. Por fim, a questão Q25 “Esse conhecimento gerado e compartilhado resulta em mudanças nos processos, na tecnologia, ou nos valores da organização”, traz uma perspectiva ainda mais positiva, 80% dos respondentes concordam plenamente com a assertiva, enquanto 20% concordam parcialmente. Observa-se que o grupo acredita no conhecimento gerado e compartilhado como resultado de mudanças nos processos, na tecnologia, ou nos valores da organização.

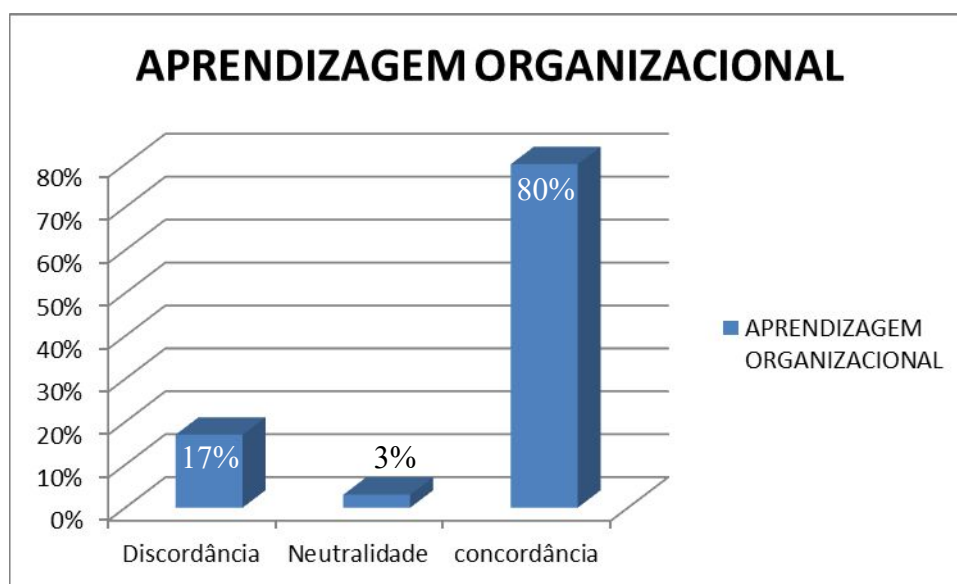
Diante dos resultados apresentados em primeira análise, observaram-se as características descritivas do público envolvido na pesquisa, em que se identificou a partir da amostra coletada pessoas maduras, com mais de 50 anos, possuindo em sua maior parte especialização, tendo apenas um servidor graduado. Dentre os servidores envolvidos, todos já possuem bastante experiência, e os que possuem menor tempo de serviço já estão pelo menos com 20 anos no serviço público estadual. E, ainda, o fato de que quase todos já manusearam as planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria.

A partir da análise das dimensões do processo de aprendizagem organizacional, foi possível observar a percepção dos servidores envolvidos em relação às 04 dimensões (geração, compreensão, disseminação e institucionalização) da pesquisa, conforme tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Resultado Agrupado do Processo de aprendizagem organizacional

Dimensões	🙄		😞		🙄👉		😊		😍		Assertivas	Total
	Discordo plenamente		Discordo parcialmente		Nem concordo nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente			
	n	%	n	%	N	%	N	%	n	%		
Geração			1	5	3	15	8	40	8	40	20	100,0
Compreensão	-		1	4	-		10	40	14	56	25	100,0
Disseminação	6	17,142	4	3,428	-		12	34,284	13	37,141	35	100,0
Institucionalização	2	10	3	15	-		8	40	7	35	20	100,0
Total	8		9		3		38		42		100	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2018

Gráfico 6 – Resultado Agrupado do Processo de aprendizagem organizacional

Fonte: Pesquisa direta, novembro/2017.

Pode-se concluir a partir do Resultado Agrupado do Processo de aprendizagem organizacional contido na tabela 6, como também no gráfico 6, que os servidores envolvidos nessa pesquisa têm uma percepção positiva de todas as dimensões do processo de aprendizagem organizacional, no que se refere ao curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria realizado no ano de 2017, pois de acordo com o percentual de concordância, observa-se um resultado muito positivo de 80%, a neutralidade foi de apenas 3% e a discordância foi de 17%.

Seguindo o mesmo raciocínio e analisando as dimensões separadamente, observa-se que a dimensão **geração** da aprendizagem organizacional atingiu 80% concordância, a dimensão **compreensão** da aprendizagem organizacional atingiu 96% concordância, a

dimensão **disseminação** da aprendizagem organizacional atingiu 71,425% concordância e a dimensão **institucionalização** da aprendizagem organizacional atingiu 75% concordância. Todas as dimensões ultrapassam pelo menos os 70% de concordância.

As dimensões de geração e compreensão do processo de aprendizagem organizacional apresentaram os maiores percentuais, confirmando as expectativas previstas nos objetivos específicos, pois observa-se que o processo de aprendizagem da SER é socialmente construído, o auditor fiscal é uma grande fonte de informações nesse processo, desenvolvendo sua própria forma de aprender, discutindo posteriormente os conteúdos desenvolvidos entre os próprios servidores no seu ambiente de trabalho e, depois disso, ampliando-se as discussões com outros setores da SER. Essas discussões só demonstram a preocupação pelo desenvolvimento da aprendizagem organizacional da SER.

Quanto à dimensão disseminação, é perceptível que a falta de um sistema único tem impactado negativamente na otimização da prestação de serviço da SER.

Em se tratando dos 25% de discordância na dimensão institucionalização, observa-se que a organização precisa melhor esclarecer suas estratégias e procedimentos, podendo assim trazer melhores percentuais nas pesquisas que se sucederem.

Precisa-se vislumbrar pesquisas futuras para avaliar os percentuais de neutralidade e discordâncias obtidos, na tentativa de melhor compreendê-los e buscar a efetividade do processo de aprendizagem organizacional.

A questão aberta tratou de um relato, conforme a frase a seguir: “**Relate algo que não foi contemplado durante o curso e que acredita que contribui para o crescimento da organização**”.

Quanto aos relatos, podemos identificar as seguintes respostas:

Respondente 01 – “Os treinamentos devem ser feitos de forma descentralizada, isto é, ministrados no ambiente de trabalho do servidor, dentro das áreas específicas da fiscalização de estabelecimentos. A carga horária sempre é muito pequena para o conteúdo abordado, deixando uma série de dúvidas que precisam ser retiradas”;

Respondente 02 – “oferecimento de cursos de treinamento direcionados à fiscalização, especificamente, sempre com foco também na legislação, com carga horária mais prolongada e que seja ministrado no ambiente de trabalho”;

Respondente 03 – “curso muito bom, mas ainda é possível aumentar a carga horária. Esse curso melhorou meu desempenho no trabalho e gerou novas dúvidas. A nossa equipe terá que entrar em contato com a gerência operacional de fiscalização de estabelecimentos,

para entender melhor o uso das planilhas, quando confrontadas com a realidade das empresas que atendem.”;

Respondente 04 – “o treinamento oferecido deve ser específico a fiscalização, sempre com foco na legislação e deveria ministrar no ambiente de trabalho, com carga horária mais elástica, otimizando o aprendizado”;

Respondente 05 – “falta uma padronização de procedimentos, principalmente quanto ao entendimento da cobrança e alcance temporal do ICMS, resultante da infração do Regulamento do ICMS/PB.”

Tendo em vista essa turma possuir participantes que se deslocaram do interior do Estado para a ESAT/PB, observa-se a necessidade pela execução de outras turmas de forma descentralizada, para atender aos argumentos dos respondentes, já que foi recorrente a solicitação de cursos em suas próprias gerências, focados em suas demandas mais latentes.

O respondente 03 relatou também algo muito relevante, pois diante do aprendizado obtido a aplicação do conhecimento gerou novas demandas que precisam ser ouvidas pela gerência operacional de fiscalização de estabelecimentos. Sem dizer que a discussão iniciou em seu setor de trabalho e passou a ser discutida entre setores de outras áreas atendendo à necessidade de disseminação.

Não existe nenhuma ferramenta institucionalizada para atender aos fiscais de estabelecimentos em suas auditorias. Cada servidor tem sua própria forma de operacionalizar sua fiscalização. Observa-se a necessidade de se ampliarem as discussões acerca dessas planilhas, para que possa se buscar uma ferramenta que atenda ao público fiscal e, conseqüentemente, seja institucionalizada pela SER.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo conhecimento sem limites e sem fronteiras, em que as organizações públicas também estão inseridas, analisar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional numa escola do serviço público, subordinada à Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, poderá proporcionar aos seus servidores um patamar de efetividade no ambiente de trabalho que poderá impactar positivamente nos índices de arrecadação do Estado da Paraíba, já que a capacidade de gerir conhecimento passou a ser observado como condição básica para sobrevivência das organizações.

Dessa forma, buscou-se analisar a percepção dos servidores em relação à aprendizagem organizacional dos cursos desenvolvidos pela Escola de Administração Tributária na SER, a partir da análise do curso planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria realizado no ano de 2017.

Cabe analisar nesse trabalho a relação entre o treinamento formal que é desenvolvido pela escola e sua efetividade no processo de aprendizagem organizacional, a partir da geração, compreensão, disseminação e institucionalização do conhecimento,

Diante dos resultados obtidos, foi possível observar como se desenvolvem as dimensões do processo de aprendizagem a partir do curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria realizado no ano de 2017, com apenas 08 participantes.

De acordo com a análise dos dados, mais especificamente, a partir do Resultado Agrupado do Processo de aprendizagem organizacional contido na tabela 6, como também no gráfico 6, pode-se identificar que os servidores envolvidos nessa pesquisa têm uma percepção positiva de todas as dimensões do processo de aprendizagem organizacional, no que se refere ao curso de planilhas de fiscalização com roteiro de auditoria, pois de acordo com o percentual de concordância, somando-se o concordo parcialmente, com o concordo plenamente, o resultado final atingi 80% de concordância.

Ainda tratando dos resultados contidos na análise de dados, observa-se que a dimensão **geração** da aprendizagem organizacional atingiu 80% concordância, a dimensão **compreensão** da aprendizagem organizacional atingiu 96% concordância, a dimensão **disseminação** da aprendizagem organizacional atingiu 71,425% concordância e a dimensão **institucionalização** da aprendizagem organizacional atingiu 75% concordância. Todas as dimensões ultrapassam pelo menos os 70% de concordância.

A primeira dimensão do processo de geração do conhecimento e bem desenvolvido. Identifica-se a necessidade da investigação e o monitoramento das informações, conforme Huber (1991) e seu compartilhamento com pessoas mais experientes, conforme Crossan (1998).

Tendo em vista a variação nos resultados, novos estudos precisam ser desenvolvidos para se buscar compreender melhor como se dá a aquisição do conhecimento, geração e difusão da aprendizagem e a intuição advinda dessa mesma fase da aprendizagem.

Conforme os resultados apresentados, a compreensão da informação obteve 96% de concordância, demonstrando a preocupação do aprendente em compreender da melhor forma possível o conteúdo ministrado.

Diante dessas considerações, é possível observar que o processo de aprendizagem da SER é socialmente construída, tendo em vista iniciar pela aprendizagem individual, discutida posteriormente entre seus servidores no seu ambiente de trabalho e, depois disso, amplia-se a discussão com outros setores da SER. Essas discussões só demonstram a preocupação pelo desenvolvimento da aprendizagem organizacional da SER.

Nota-se que o auditor fiscal é uma grande fonte de informações nesse processo de aprendizagem organizacional. É a partir do auditor fiscal que as capacitações são propagadas dentro da Secretaria e, após a realização dessas capacitações, os participantes conseguem produzir com menos esforço. As capacitações promovidas pela escola têm despertado a aprendizagem individual e grupal, ampliando o conhecimento sobre a auditoria.

Diante do exposto, no qual se destaca também na análise dos dados a necessidade de melhor evidenciar as estratégias e procedimentos, analisa-se a possibilidade de desenvolver um projeto organizacional que possa viabilizar uma melhor democratização do trabalho, no sentido de definir o papel das relações entre produtos, processos, estratégia, mercados e tecnologia; e de evidenciar o papel do projeto organizacional como um dos determinantes da efetividade operacional e administrativa do auditor fiscal. Para que ocorra a aprendizagem, é necessário que o projeto organizacional apresente as condições favoráveis, iniciativas de compartilhamento e disseminação do conhecimento crítico para a organização para o alcance pleno das dimensões do processo de aprendizagem organizacional.

Espera-se que a aprendizagem organizacional produza o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos resultados efetivos do serviço público.

Assim, buscando compreender melhor como se dá os procedimentos para a correta sistematização de um roteiro de auditoria, auxiliará sobremaneira as fiscalizações executadas por esses fiscais, podendo elevar ainda mais o nível da arrecadação de tributos do Estado. As capacitações individuais, as discussões grupais e a internalização das informações por parte da SER poderão impactar positivamente nas atividades de auditoria e, conseqüentemente, elevar o nível de aprendizagem da fiscalização da Secretaria como um todo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S. **Um enfoque sobre o relacionamento da auditoria fiscal com a Contabilidade**. Centro de Ciências Jurídicas de Sousa - Curso de Ciências Contábeis, UFCG. 2008.

ANTONACOPOULOU, Elena; CHIVA, Ricardo. The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 3, p. 277-295. 2007.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1, CD-ROM.

ANTONELLO, C. S. **O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências.** Organizações em contexto, ano 3, n. 5, jun. 2007, p. 223-250.

ASSMANN, H. **A metamorfose do aprender na sociedade da informação.** Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 2, 2005.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2005.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research.** London: Routledge, 1988.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **Organizational learning: toward a theory.** Working Paper Series, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43, maio 1998.

DELORS, J. Educação um tesouro a descobrir. **Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI.** 6. ed. Tradução Brasil, 1998. Disponível em: <<http://ftp.infoeuropa.eurocid.pt/database/000046001-000047000/000046258.pdf>> Acesso em: 20 mai. 2016.

DIEHL, A. A.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERKES, m. et al. **Hanbook of organizational learning and knowledge.** Oxford: oxford university press, 2003

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Orgs.). **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management.** London: Blackwell, p. 1-16, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIOL, C. M., LYLES, M. A.. Organizational Learning. **Academy of Management Review,** Illinois, v.10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FRIEDMAN, V. J. The individual as agent of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.

GHERARDI, S., Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? **Organization Studies,** v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science,** v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. & STARBUCK, W. (Orgs.) **Handbook of organization design**. Oxford: Oxford University, p. 3-27, 1981.

KIM, D. H. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review, Cambridge, v. 35, n. 1, 1993, p. 37-50.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, A. F. O servidor público e a Nova Ordem Constitucional. **Revista TCMRJ**, Rio de Janeiro, n. 37, 2008.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.

PARAÍBA. **Secretaria de Estado da Receita da Paraíba**. Disponível em <<http://www.receita.pb.gov.br>>. Acesso em: 24/02/2016.

PARAÍBA. Lei nº 8.427, de 10 de dezembro de 2007. **Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR do Grupo Ocupacional de Servidores Fiscais Tributários – SFT do Estado da Paraíba e dá outras providências**. Diário Oficial da Paraíba, Poder Legislativo, João Pessoa, PB,, nº 13.681, p. 1. Dez, 2007.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. SP: Atlas, 1999.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, v. 20, n.1, p. 7-28, 1983.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. 255 p.

STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.

TEIXEIRA, A. **Internet na transparência da gestão pública municipal: a experiência do estado do Ceará**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2004.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração - 15ª Ed.** 2014. Editora Atlas.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 6.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.