



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALANA CONCEIÇÃO DA SILVA

**EVENTOS DE APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO COM A GESTÃO DO
PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA E CADASTRO ÚNICO DE PIANCÓ-PB**

**PATOS - PB
2021**

ALANA CONCEIÇÃO DA SILVA

**EVENTOS DE APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO COM A GESTÃO DO
PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA E CADASTRO ÚNICO DE PIANCÓ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Graduada em Administração.

Área de concentração: Eventos de aprendizagem.

.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Costa Silva

**PATOS - PB
2021**

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.

S584e Silva, Alana Conceicao da.

Eventos de aprendizagem [manuscrito] : estudo de caso com a gestão do Programa Bolsa Família e cadastro Único de Piarcó- PB / Alana Conceicao da Silva. - 2021.

38 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Prof. Dr. Simone Costa Silva , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Aprendizagem organizacional. 2. Eventos de aprendizagem. 3. Fiscalização. I. Título

21. ed. CDD 658.40

ALANA CONCEIÇÃO DA SILVA

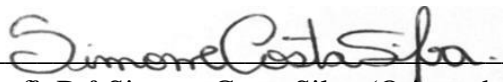
**EVENTOS DE APRENDIZAGEM: ESTUDO DE CASO COM A GESTÃO DO
PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA E CADASTRO ÚNICO DE PIANCÓ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do título de Graduada
em Administração.

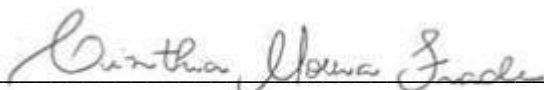
Área de concentração: Eventos de aprendizagem.

Aprovada em: 05 / 10 / 2021 .

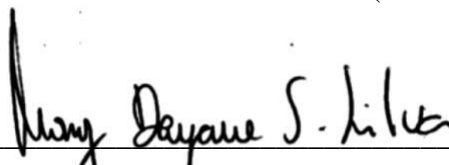
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Dr.^a Simone Costa Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.^a. Dra. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho aos meus ancestrais, pois através das suas batalhas a vida chegou até a mim. Não há árvores que cheguem aos céus sem as forças das suas raízes.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por permitir que, mesmo em meio a tantas turbulências enfrentadas, não me desamparou e me deu forças para realizar essa conquista, ser a primeira pessoa da família a conquistar um diploma.

A minha família, por todo apoio e compreensão. Sempre me oferecendo ajuda nos momentos em que pensei em desistir.

Aos meus professores, seres incríveis, nos quais devo toda minha gratidão, por a cada aula dispor do conhecimento necessário para o desenvolvimento da ciência. Em especial, minha orientadora Simone, na qual foi muito paciente e me mostrou que eu sou capaz de concretizar meus sonhos.

Não poderia deixar de mencionar os laços de afeto construídos ao decorrer do curso com pessoas que se tornaram parte da minha vida e que sempre as terei guardadas em meu coração.

Por último e não menos importante, gostaria de agradecer a Universidade Estadual da Paraíba e todo corpo docente por proporcionar uma recepção calorosa a seus alunos. Mesmo com a escassez de recursos, o CAMPUS VII sempre buscou mecanismos para oferecer uma educação de qualidade!

RESUMO

O presente artigo objetivou analisar os eventos de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva dos servidores atuantes na gestão do Programa Bolsa Família e Cadastro Único de Piencó através dos procedimentos de fiscalização realizados pela Controladoria Geral da União. A pesquisa é decorrente de um estudo de caso no qual a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com a equipe do órgão. A análise de dados mostrou mediante a sistematização das respostas que os meios de aprendizagem individual, como as capacitações, se apresentam como sendo mais efetivos na visão dos servidores como mecanismo que podem levar à aprendizagem organizacional, além da capacitação promovida pelo Ministério de Desenvolvimento Social, a qual constitui uma base de informações essenciais para a consecução das atividades destes servidores.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Eventos de aprendizagem, Fiscalização.

ABSTRACT

This article aimed to analyze organizational learning events from the perspective of employees working in the management of the Bolsa Família Program and the Cadastro Único de Piauí through the inspection procedures carried out by the Comptroller General of the Union. The research is the result of a case study in which data collection took place through semi-structured interviews with the agency's staff. The data analysis showed through the systematization of the responses that the means of individual learning, such as training, are presented as being more effective in the view of servers as a mechanism that can lead to organizational learning, in addition to the training promoted by the Ministry of Social Development, which constitutes a base of essential information to carry out the activities of these servers.

Keywords: Organizational Learning, Learning Events, Fiscalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Modelo conceitual para a gestão da aprendizagem organizacional.....	17
------------	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Definições de aprendizagem organizacional.....	14
Tabela 2 –	Colaboradores entrevistados.....	22
Tabela 3 –	Categorias de análise	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
ART	Artigo
CGU	Controladoria Geral da União
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
PBF	Programa Bolsa Família
SENARC	Secretaria Nacional de Renda de Cidadania
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RENAVAM	Registro Nacional de Veículos Automotores

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Aprendizagem organizacional	14
2.2	Os níveis de aprendizagem	19
3	METODOLOGIA	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
5	CONCLUSÃO.....	31
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	36

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças ocorridas a partir da globalização, a troca de informações ocorre instantaneamente, mudando a forma como a sociedade se relaciona, comunica, comercializa entre outros. Essas transformações fizeram com que as organizações se adequassem a esse novo cenário, adotando novas práticas de gerenciamento voltadas para o desenvolvimento de uma aprendizagem tanto no nível individual, grupal e organizacional. A Aprendizagem Organizacional (AO) tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (BITENCOURT, 2004).

A construção de conhecimento no âmbito da organização ocorre a partir de um processo de *feedback*, no qual se percebem, monitoram e examinam, continuamente, informações relevantes advindas do ambiente interno e externo. É nesse sentido que se estabelece a conexão entre aprendizado organizacional e avaliação (CALMON, 1999).

Um dos principais objetivos para compreender o fenômeno da aprendizagem organizacional em instituições públicas resulta na avaliação dos processos existentes, aprimorando-os, além de impor melhorias, criando uma cultura de aprendizagem eficaz para obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes, tendo em vista que, a organização passa a ser analisada como um todo, verificando os níveis de aprendizagem existentes entre o indivíduo, o grupo, a organização e a relação com as outras empresas.

Os órgãos de administração pública podem apresentar barreiras para a aprendizagem organizacional, tendo em vista que possuem modelos burocráticos ultrapassados. Por outro lado, é possível perceber que as tentativas de melhorias e inovações empreendidas na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000). A aprendizagem não é apenas uma ferramenta de gestão. No contexto da administração pública, a AO é um novo conceito de gestão que precisa ser internalizado para que uma organização tenha, efetivamente, uma cultura de aprendizagem contínua (BOGONI, 2008).

Inserido nesse cenário se encontra o Programa Bolsa Família (PBF). Criado em 2003, o Programa Bolsa Família beneficia, aproximadamente, 14 milhões de famílias extremamente pobres (com renda mensal de até R\$ 89,00 por pessoa) ou pobres (com renda mensal de R\$

89,01 a R\$ 178,00 por pessoa) inseridas no Cadastro Único para Programas Sociais em todo território nacional, contribuindo para erradicar a fome, a pobreza e a extrema pobreza no país (BRASIL, 2021).

O programa segue um modelo de política pública descentralizada e intersetorial, onde os estados e os municípios são responsáveis por fiscalizar o recebimento indevido de benefícios e encaminhar as denúncias para os órgãos competentes, coordenados por meio da Secretaria de Renda de Cidadania (SENARC).

Buscando averiguar a aplicação de recursos públicos direcionados a transferência de renda diretamente às famílias em condição de pobreza e extrema pobreza, o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) juntamente com a Controladoria Geral da União (CGU), realizaram um cruzamento de informações em várias bases de dados para verificar a veracidade das informações prestadas em relação à renda *per capita* com indícios de subdeclaração de renda incompatível com a legislação do Programa Bolsa Família. Após auditoria da CGU nos benefícios do programa foi detectado fraude em aproximadamente 350 mil cadastros, sendo 12,4 mil na Paraíba. Segundo o relatório, o governo pagou indevidamente R\$ 1,4 bilhão a pessoas que não tinham direito ao benefício.

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o processo de aprendizagem dos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único de Piauí a partir dos procedimentos de fiscalização realizados pela CGU?**

Assim, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem dos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único de Piauí a partir dos procedimentos de fiscalização realizados pelo órgão da controladoria. A fim de proporcionar o alcance do objetivo proposto, são apresentados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever os principais eventos de aprendizagem vivenciados pelos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único; b) Identificar o que esses indivíduos atuantes na gestão da PBF aprenderam ao vivenciar esses eventos; c) Verificar as principais dificuldades encontradas pelos colaboradores no processo de mudança, resultante do procedimento de fiscalização.

Para compreender os fenômenos relacionados a esses eventos, foi desenvolvido um estudo de caso em uma instituição pública municipal através de entrevista realizada com os colaboradores. Essa pesquisa se justifica, pois embora haja muito material bibliográfico referente à aprendizagem organizacional, de acordo com Antonello e Godoy (2009), poucos

estudos foram realizados junto a organizações públicas, tornando-se de extrema importância à realização da pesquisa, contribuindo futuramente para os trabalhos que abordarão a temática. Nos tópicos seguintes são apresentados, primeiramente, o referencial teórico, identificando o conceito de aprendizagem organizacional e suas perspectivas, seguido dos procedimentos metodológicos e a análise dos resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aprendizagem Organizacional

De acordo com Antonello e Godoy (2010), o estudo sobre o fenômeno da aprendizagem nas organizações começou em meados de 1960, abrangendo pesquisas também em várias áreas da ciência, como no campo sociológico, psicológico e econômico. Porém, foi na década de 90 que os estudos se intensificaram. Ao longo do tempo, vários autores buscaram definir o termo aprendizagem organizacional, a Tabela 1 apresenta alguns conceitos baseados na compreensão do fenômeno aprendizagem nos diferentes níveis de análise, individual, grupal e organizacional, além de observar a abrangência do termo em aspectos culturais, cognitivos e comportamentais.

TABELA 1 – Definições de Aprendizagem organizacional

Definição	Nível de análise	Natureza do processo/produto	Autores representativos
“... crescimento de <i>insights</i> e de reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização”.	Individual	Estrutural e de desempenho	Simon (1965)
“... aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo”.	Grupal	Cultural	Cook, Yanow (1993, p.384)
“... processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida...”.	Organizacional	Cognitivo	Shrivastava (1981, p.15)
“... pela codificação de inferências oriundas da história da organização que se manifestam por meio de rotinas que guiam o comportamento”.	Organizacional	Cognitivo	Levitt & March (1988, p.320)
“... a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento”.	Organizacional	Cognitivo/ comportamental	DiBella, Nevis e Gould (1996).
“... mudança no comportamento organizacional”.	Organizacional	Comportamental	Swiering & Wierdsman (1992, p.33)

Fonte: BASTOS et al, 2002.

Inúmeras definições e estudos desenvolvidos sobre AO estão baseados na suposição de que, para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente (por ex. FIOL e LYLES, 1985; HUBER, 1991; ARGYRIS, 1999).

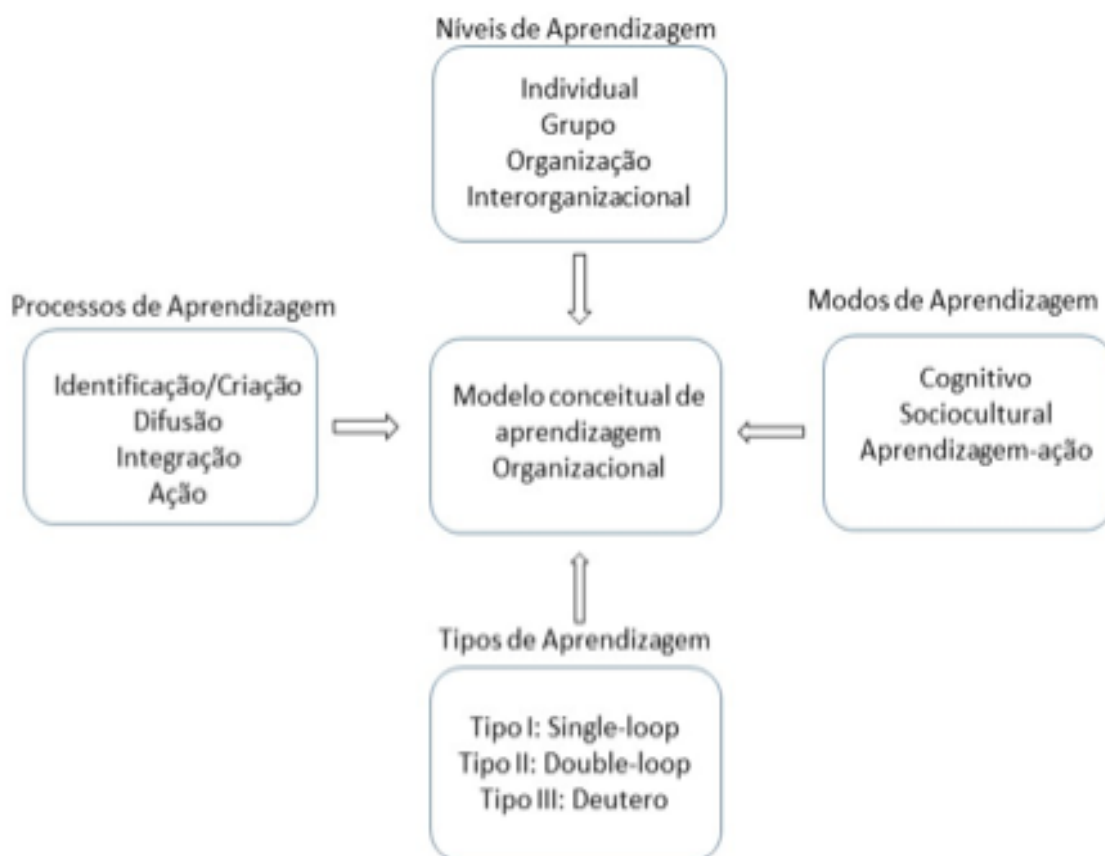
Conforme Bitencourt (2004) menciona, aprendizagem organizacional refere-se a “como” a aprendizagem acontece; isto é, os processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Destacam-se alguns conceitos que devem ser associados ao conceito de aprendizagem organizacional: Processo (em termos de continuidade); Transformação (baseada na mudança de atitude); Grupo (enfatizando o coletivo); Criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e; Ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática);

Segundo Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 19), “o conceito de aprendizagem relaciona-se com a construção contínua da identidade dos indivíduos, que a desenvolvem a partir da constante articulação entre valores e comportamentos passados e novos estímulos e experiências adquiridos no cotidiano”. Ainda segundo os autores, seria mais difícil propor um conceito unificado de aprendizagem, pois as diferentes visões sobre esse fenômeno são conflitantes e ao mesmo tempo se complementam.

Pawlowsky (2001) aponta que a aprendizagem organizacional é a habilidade da organização em manter ou melhorar seu desempenho com base em suas experiências. A gestão deve avaliar aprendizagem em vários níveis, modos, tipos e processos, como agentes integrados e inter-relacionados para orientar a aprendizagem organizacional. Dessa forma, segue um modelo conceitual para o estudo da gestão da aprendizagem organizacional.

Segundo Bitencourt (2001), a AO busca a sistematização de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa e os modelos mentais compartilhados à rotina organizacional, o que contribui para o desenvolvimento de competências, já que busca garantir que as competências desenvolvidas pelos indivíduos tornem-se competências perenes. Na Figura 1 é ilustrado um modelo conceitual para a gestão de aprendizagem organizacional.

FIGURA 1: Modelo conceitual para a gestão da aprendizagem organizacional.



Fonte: Pawlowsky (2001, p. 79).

De acordo com Pawlowsky (2001), as três concepções para gestão da aprendizagem organizacional são: Cognitiva: corresponde a racionalidade no processo de tomada de decisões, ou seja, relacionada ao conhecimento; Cultural: referente ao comportamento humano, onde a realidade é construída por meio de experiências, ou seja, corresponde aos sentimentos; Ação: constitui na aprendizagem pela existência, ou seja, corresponde ao ato agir;

Nessa perspectiva, Pawlowski (2001) assegura que a aprendizagem organizacional ocorre pela junção de conhecimento, valores, emoções e comportamento e para isso evidencia três perspectivas que se complementam, desta forma, a aprendizagem é vista como um processo que se divide em quatro passos (não necessariamente seguindo essa ordem):

- I) Identificação da informação: que seja relevante para criação do conhecimento e/ou aprendizagem;
- II) Troca e difusão do conhecimento: ocorre no nível individual ou coletivo;

III) Integração do conhecimento nos sistemas já existentes: ocorre no nível individual e coletivo;

IV) Transformação do novo conhecimento em ação: aplicação prática nas rotinas, ocasionando impacto no comportamento organizacional;

Para Argyris e Schön (1996) não podemos falar de aprendizagem organizacional, sem compreender a ideia da ação organizacional, já que, logicamente a ação precede a aprendizagem organizacional. Diante disso, classificam a aprendizagem organizacional a partir de três ciclos: ciclo simples, duplo e deuteroprendizagem.

Ciclo simples (*single - loop*) se relaciona à melhor forma de atingir os objetivos existentes e de como melhor manter o desempenho da organização considerando as normas e valores existentes. Ciclo duplo (*double - loop*), os autores destacam que envolve a revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras existentes na organização, que são então adequadamente alterados. Ainda dentro das concepções de tipos de aprendizagem, esses autores evidenciam que pode existir um tipo transversal de aprendizagem, *deuterolearning*, referente ao processo de refletir sobre o que já foi vivido e aprendido em situações anteriores, como um ciclo que ocorre depois dos outros dois já terem sido "vivenciados".

Para Bastos, Gondim e Loiola (2004) ao analisar a literatura sobre os processos de aprendizagem compartilhados entre membros de uma organização, há o domínio de estruturas cognitivas apontando ferramentas capazes de gerar conhecimentos integrados às rotinas organizacionais, no qual guia seus atores para nortear o que acontece dentro e fora da organização.

Uma possibilidade de compreender como se desencadeia o fenômeno da aprendizagem nas organizações é a partir da compreensão dos eventos que ocorrem nesses contextos. Os eventos de aprendizagem são acontecimentos complexos encenados ao longo do espaço e do tempo por meio de práticas cotidianas, com dimensões passadas e futuras, envolvendo produção e compartilhamento potencial de conhecimento (BRANDI; ELKJAER, 2013).

O estudo sobre eventos organizacionais como unidade de análise contribui para a compreensão da aprendizagem em organizações (ELKJER, 2004). Eventos de aprendizagem são contextuais e se desdobram ao longo do tempo e espaço, sendo caracterizado como uma "unidade de fenômenos interligados complexos cujas partes são mutuamente penetrantes e inseparáveis" (ELKJER, 2004, p. 427).

Desse modo, eventos de aprendizagem podem ser compreendidos mediante suas dimensões constitutivas, que podem se apresentar de modo objetivo e subjetivo. O processo resultante entre a interação dos indivíduos, artefatos e outras pessoas possibilita a visualização de condições objetivas (DEWEY, 1976), relativas ao ambiente.

Outras dimensões relacionadas aos eventos de aprendizagem estão vinculadas aos indivíduos, configurando-se como subjetivas. No entanto, essa classificação não é absoluta, pois as interações objetivas e subjetivas se relacionam e se constroem mutuamente.

2.2 Os níveis de aprendizagem

Os níveis de aprendizagem referem-se ao olhar que se pode ter ao analisar o fenômeno da aprendizagem, pode ser sobre os indivíduos, os grupos, as organizacionais ou mesmo entre organizações, mas vale ressaltar que a aprendizagem também envolve todo o contexto organizacional, a cultura, os sistemas e estruturas e, também, o ambiente de mercado e o setor de atuação da organização.

Para que as organizações possam se adaptar às mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, é necessário que existam colaboradores que estejam dispostos a aprender, desenvolvendo habilidades capazes de tornar melhor o dia a dia de trabalho, auxiliando no processo de tomada de decisão. Por isso que há a identificação do processo de aprendizagem organizacional como ferramenta de gestão estratégica.

Segundo Kim (1993), a aprendizagem individual se realiza por meio de um ciclo, ou seja, o sujeito obtém uma nova informação, assemelha com experiências antigas, tira suas próprias conclusões sobre determinada informação e a retém em forma de modelo mental. Como corrobora o autor, esse ciclo afeta o processo de aprendizagem organizacional, pois é através da troca dessas informações que orienta o processo de tomada de decisões, decorrendo a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem no nível do individual pode ser apresentada nas dimensões formal e informal, nas quais se referem à maneira como o indivíduo participa no processo de aprendizagem e como se dá o desenvolvimento de uma competência.

Conforme mencionado por Dutra (2000), programas convencionais de formação e treinamento caracterizam a aprendizagem do tipo formal. Esse tipo de aprendizagem geralmente é apontado como de responsabilidade da área de Recursos Humanos de uma organização, utilizando de atividades desenvolvidas para promover a aprendizagem.

O processo de aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde o próprio indivíduo controla seu processo de aprendizagem (CONLON, 2004). No local de trabalho, resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo.

O grande desafio das organizações é ampliar o conhecimento obtido a nível individual para a organização, tendo em vista que cada indivíduo absorve de uma maneira diferente o que aprende diariamente. Como citam os autores:

Para que a aprendizagem individual atinja o nível organizacional são necessárias à comunicação, a transparência, e a integração interpessoal. Por meio dos processos de comunicação, os indivíduos exteriorizam seus modelos, crenças e valores que, por sua vez, serão transformados em bens simbólicos partilhados pelo conjunto de pessoas (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2004, p. 223).

Sobre o nível do grupo, Dixon (1999) destaca que a aprendizagem grupal se relaciona ao ambiente no qual os indivíduos constroem e reconstruem o conhecimento para gerar novas ações dentro da organização, vale destacar que a aprendizagem individual é dependente da grupal.

Na visão de Takahashi e Fischer (2007), a aprendizagem grupal exige processos de compartilhamento de informações e a interação entre os indivíduos. Já Edmondson (2002), descreve que o aprendizado gerado do grupo tem interpretação coletiva, atuando como um "local" onde os momentos do passado são armazenados, transformando parte da memória organizacional. Tais interpretações condicionam os membros da organização juntos, permitindo assim, concordância uns com os outros, desenvolvendo um sentimento de "pertencimento" nos indivíduos.

Já em relação ao nível organizacional, Kim (1993) assemelha a aprendizagem em nível organizacional com uma perspectiva de aprendizagem no nível individual. Onde há uma aprendizagem da organização, analisando os componentes referentes a nível individual, como a memória e os modelos mentais, nos quais são componentes da mesma. O autor ainda menciona que parte do nível individual de análise da aprendizagem para analisar a aprendizagem organizacional, alegando que a aprendizagem individual pode servir como uma comparação para a aprendizagem organizacional. Porém considera que a aprendizagem organizacional é mais do que uma ampliação da aprendizagem individual.

Segundo Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem no nível organizacional ocorre através do processo de institucionalização, onde as atividades rotineiras da organização, por meio dos indivíduos, além de sistemas, estruturas e procedimentos incorporados à aprendizagem aos níveis de aprendizagem individual e grupal, garantem o cumprimento das ações.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou analisar o processo de aprendizagem dos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único de Piancó a partir dos procedimentos de fiscalização realizados pela CGU. A escolha da sede do Programa Bolsa Família e Cadastro Único está relacionada à atuação profissional da pesquisadora, a qual integra o corpo administrativo do órgão, o que pôde proporcionar maior apoio à realização do estudo, além da facilidade em acessar as informações necessárias.

Definiu-se o estudo de caso com abordagem qualitativa como método de pesquisa. A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégia de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados (CRESWELL, 2010). Já o estudo de caso segundo Yin (2001), contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A principal técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista semiestruturada. Na visão de Gil (1999), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A realização da entrevista tem como objetivo principal obter informações dos colaboradores para verificar como ocorreu a aprendizagem durante a fiscalização. A coleta de dados ocorreu durante os meses de abril e maio de 2021 de forma presencial na sede PBF e Cadastro Único, sendo os dados gravados, transcritos e, posteriormente, analisados buscando relacioná-los com a literatura consultada na construção desse trabalho.

Os sujeitos da pesquisa foram cinco membros que atuaram diretamente no processo de fiscalização, nomeados em cargos de comissão. Os principais serviços desenvolvidos pelos servidores são: inclusão de nova família no sistema de Cadastro Único, atualização cadastral, emissão de carteira do idoso, gestão de acompanhamento de condicionalidades e pagamentos de benefícios. Suas ações são orientadas pelas Instruções Operacionais as quais designam os procedimentos de revisão e averiguação cadastral.

O Quadro 2 apresenta o quantitativo de servidores entrevistados e a função exercida por cada servidor no âmbito da sede. As entrevistas foram realizadas de 26/07/21 a 30/07/21 e tiveram duração média de três horas, compondo 69 páginas de transcrição. Os nomes dos entrevistados foram ocultados para garantir a confidencialidade na pesquisa.

Quadro 2 - Colaboradores entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Função
Entrevistado 1	F	28	Superior Completo	Assistente Social
Entrevistado 2	F	49	Ensino Médio Completo	Coordenador - Operador Master
Entrevistado 3	F	34	Superior Incompleto	Cadastrador
Entrevistado 4	F	36	Ensino Médio Completo	Cadastrador
Entrevistado 5	M	24	Superior Incompleto	Entrevistador

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Um roteiro de entrevista foi confeccionado de acordo com os objetivos da pesquisa, por meio da formulação de questões relevantes à problemática que se pretende analisar. Neste sentido, o roteiro foi composto por duas partes: a primeira parte procurou levantar informações gerais dos participantes, relacionadas às informações pessoais e profissionais; a segunda parte procurou abordar sobre o processo de aprendizagem organizacional dos servidores municipais.

A análise dos dados da pesquisa buscou representar, detalhadamente, a organização e o tratamento dos dados após a aplicação do roteiro da entrevista. Optou-se por uma análise de conteúdo. Vergara (2003), aponta que a análise de conteúdo se constitui uma técnica para o tratamento de dados, visando identificar aquilo que está sendo dito acerca de determinado tema. De acordo com a autora, os materiais de análise tradicionalmente considerados são os textos escritos, que podem ser construídos no processo de pesquisa, ou se tratar de textos já produzidos anteriormente, para outra finalidade que não a pesquisa, como é o caso de jornais e revistas. Sob essa perspectiva, intenta-se descobrir aquilo que está por trás dos conteúdos manifestos, o que permanece velado sob os conteúdos explícitos. Para tanto, deve-se realizar uma análise profunda, que descubra elementos profundamente enraizados, que não aparecem na superfície do processo comunicativo.

Bardin (1995) afirma que a análise de conteúdo está fundamentada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (com inferência e interpretação). Na primeira fase existe o primeiro contato com os documentos – no caso de entrevistas, a transcrição delas – constituindo o corpus da pesquisa.

A segunda fase (exploração do material), faz-se a codificação, classificação e categorização. Depois de escolhida a codificação, há a classificação em blocos que expressam determinada categoria (como trechos da entrevista que reúnem a categoria estudada). A ideia

é que essa transação da teoria para os dados e dos dados para a teoria, as categorias se tornem mais definidas e claras (CÂMARA, 2013)

Posteriormente, a autora continua, deve-se passar para a constituição da definição de cada categoria. Essa definição pode estar de acordo com o referencial teórico ou estar fundamentada nas falas do entrevistado. Caso a categoria tenha sido manifestada na fala do entrevistado, ela é definida na pesquisa tal como verbalizada, ou seja, a fala do sujeito se torna o nome da categoria, tudo adequadamente registrado em quadros.

A terceira fase da análise de conteúdo, também denominada como “tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação” o pesquisador torna os dados pesquisados em resultados significativos e válidos. Para isso, a interpretação acessa uma análise mais profunda, que não está expressa imediatamente na superfície da comunicação do entrevistado. Na inferência: investigar causas a partir dos efeitos; na interpretação: identificação de conceitos nas falas dos entrevistados. Diante disso, a “proposição” é a última parte dessa fase, em que o pesquisador conclui algo diante das falas (CÂMARA, 2013).

Cabe ressaltar que, na construção e na definição das categorias de análise, recorreu-se tanto às falas dos entrevistados quanto à base teórica da pesquisa, indo dos dados à teoria e da teoria aos dados, para que as categorias se tornassem mais definidas e claras (CÂMARA, 2013). Algumas categorias de análise foram definidas *a priori*, com base no referencial teórico, e uma nova categoria que se mostrou relevante a partir da análise dos dados foi incluída *a posteriori*.

Figura 2. Categorias de Análise

Categorias definidas <i>a priori</i>	Categoria definida <i>a posteriori</i>
Aprendizagem organizacional	Contratação
Eventos de aprendizagem	Cursos de capacitação
Níveis de aprendizagem	Fiscalização

Fonte: elaborado pelo autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção buscou apresentar os principais achados levantados durante a realização desta pesquisa. Foram realizadas cinco entrevistas com os indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único. A partir das entrevistas, foi possível identificar três eventos principais. Esses eventos significaram situações problemáticas vivenciadas pelos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único, sendo situações capazes de proporcionar aprendizagem.

a) Evento 1 - A contratação dos servidores para gerir o órgão no início da gestão em 2017

Os servidores foram contratados no início de janeiro do corrente ano após acordo político entre o administrador público e o servidor contratado. A equipe foi escolhida com base na necessidade de suprir os principais órgãos com maior demanda de atendimento ao público, no caso a sede de PBF e Cadastrado Único, pois lida com a população em vulnerabilidade social do município, dando suporte a mais de cinco mil beneficiários da cidade. O Entrevistado 3, por sua vez, comentou que:

“Assim que fui chamada pela administração para trabalhar na sede do Cadastro Único, a princípio não quis aceitar por não me identificar com o serviço, mas devido as condições em que me encontrava, não havia escolha” (Entrevistado 3)”

A ausência de capacitação profissional foi um desafio para os servidores, principalmente após a contratação, como relatou o Entrevistado 5: “fomos contratados no início na gestão em 2017. No início não tínhamos acesso à plataforma online do Cadastro Único, apesar da equipe conter uma assistente social que entende sobre o programa, não tínhamos acessos aos sistemas”. Sobre isso, o Entrevistado 1 coloca que: “infelizmente a ausência da capacitação profissional é um dos principais desafios, como também a falta de estrutura para o monitoramento do cumprimento das condicionalidades e verificação das inconsistências nas informações cadastrais”.

A origem dessas dificuldades pode se referir às falhas inerentes ao processo de contratação, tendo em vista que não foi analisado o perfil profissional dos servidores para a ocupação dos cargos designados. Percebe-se que, diariamente os servidores lidavam com

situações inusitadas, como problemas que já existiam entre os beneficiários na antiga gestão e, principalmente, a falta de acesso ao sistema de Cadastro Único.

É frequente a existência de problemas de coordenação dentro do governo municipal. A movimentação de entrada e saída de servidores que pode ocorrer por decisão do administrador público ou do servidor contratado, gera impactos ao órgão, pois há a perda do capital intelectual de servidores que já possuem todos os aspectos necessários ao bom desempenho local do Programa.

Argyris e Schön (1996) afirmam que os indivíduos aprendem quando estão envolvidos em atividades diárias que necessitam de interação com os outros e com mundo exterior. Enquanto grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns, a organização, em sua totalidade, aprende ao obter *feedback* do ambiente e antecipa mudanças posteriores. Dessa maneira, chamam atenção para a relevância de a aprendizagem ser compartilhada em nível coletivo, destacando a importância do grupo nesse processo. Para conseguir alcançar isso, é importante tentar reduzir a rotatividade de pessoal a fim de proporcionar ao grupo a oportunidade de amadurecer os relacionamentos, desenvolvendo mais empatia e cumplicidade.

b) Evento 2 – Capacitação dos funcionários

As capacitações do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) destinam-se a todos os atores da assistência social: técnicos e gestores estaduais, distritais e municipais do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família para o exercício de suas competências e responsabilidades, considerando a legislação em vigor.

Sobre esse evento o Entrevistado 2, por sua vez, comentou que “com a chegada do ofício da CGU informando a fiscalização, a gestão municipal ofereceu uma capacitação promovida pelo Ministério de Desenvolvimento Social, de forma *online*, o que auxiliou a compreensão do servidor quanto à utilização do sistema de Cadastro Único e para realizar as ações de atualização e operação dos benefícios”.

O curso tem como objetivo orientar e capacitar o servidor para uma abordagem correta e para a coleta de informações com qualidade das famílias que estão ou que podem ser inscritas no Cadastro Único. Além disso, busca aperfeiçoar a prática cotidiana dos profissionais responsáveis pelos programas envolvendo a uniformização de conceitos e a padronização de processos de gestão orientando e instruindo para a melhoria da gestão do Cadastro Único e do PBF nos municípios.

[...] os cursos de capacitação promoveram uma base de conhecimentos sobre o Cadastro Único, além dos conceitos utilizados, os instrumentos e a finalidade dessa base de dados. [...] (Entrevistado 4)

Sobre esse evento, é importante destacar o papel do processo de capacitação para os servidores, pois é através dos cursos de capacitação que os mesmos adquirem o conhecimento necessário para aplicar no ambiente de trabalho. O processo de capacitação, por meio dos cursos ofertados pelo MDS, está relacionado à aprendizagem individual, disponibilizando auxílio na execução das atividades desempenhadas pelos servidores. Para Bastos et al (2002, p. 6), a aprendizagem organizacional ocorre através de indivíduos (que são sempre os sujeitos deste processo), mas essa aprendizagem é simultaneamente limitada por forças institucionais que, também produzidas pelos atores organizacionais, emergem da natureza coletiva e social de qualquer empreendimento organizativo.

Portanto, a aprendizagem organizacional inicia-se com a aprendizagem individual, em que a organização se apropria do capital intelectual que surge na forma individual e que, posteriormente, se desenvolve na forma coletiva, resultando na aprendizagem organizacional. Ainda segundo o autor, o eixo central da aprendizagem estaria na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

Acrescenta-se ainda que, mediante os dados levantados, pode-se considerar que ocorreram mudanças na execução das atividades diárias no órgão, em consequência dos cursos de capacitação, garantindo principalmente uma maior segurança aos próprios servidores, já que anteriormente o beneficiário não assinava nenhum documento comprovando as informações declaradas. Bem como o trabalho dos servidores passou a ter maior transparência.

c) Evento 3 - A chegada do processo administrativo de fiscalização em março de 2017.

A Secretaria Nacional de Renda de Cidadania Ministério do Desenvolvimento Social (SENARC/MDS) em parceria com os Ministérios Públicos Federal e Estaduais, o Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União realizam periodicamente fiscalizações *in loco* com a finalidade de averiguar a utilização dos recursos públicos transferidos pela União. Essas fiscalizações têm como objetivo identificar falhas no cadastro de famílias beneficiárias

que tem como consequência a concessão de benefícios indevidos a famílias que não atendem aos critérios de renda estabelecidos pela legislação do Programa Bolsa Família.

Buscando averiguar a aplicação de recursos públicos direcionados a transferência de renda diretamente às famílias em condição de pobreza e extrema pobreza, o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) juntamente com a CGU, realizaram um cruzamento de informações em várias bases de dados para verificar a veracidade das informações prestadas em relação à renda *per capita* com indícios de subdeclaração de renda incompatível com a legislação do Programa Bolsa Família. Após auditoria da CGU nos benefícios do programa foi detectado fraude em aproximadamente 350 mil cadastros, sendo 12,4 mil na Paraíba. Segundo o relatório, o governo pagou indevidamente R\$ 1,4 bilhão a pessoas que não tinham direito ao benefício.

A Controladoria Geral da União (CGU) é o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. A CGU também deve exercer, como Órgão Central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

Para identificar a ilegitimidade no recebimento do programa, foi realizado em um cruzamento das bases de Cadastro Único, do Sistema de Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), Folha de Pagamento da Prefeitura e Câmara Municipal, Secretaria de Administração do Estado da Paraíba além do Sistema de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas da Receita Federal (CNPJ). A gestão municipal elaborou um Plano Operativo para as atividades de revisão e averiguação cadastrais, onde se concluiu que a aplicação dos recursos federais foi indevida e exigia providências de regularização por parte dos gestores federais.

Neste sentido, em março de 2017 instaurou-se um processo administrativo de fiscalização no município de Piancó buscando averiguar a aplicação dos recursos federais. Para avaliar o atendimento aos critérios do programa, foi selecionada uma amostra de famílias para serem entrevistadas pelos servidores, para confrontar informações do Cadastro Único com as seguintes irregularidades encontradas pela Secretaria Nacional de Renda de Cidadania do Ministério do Desenvolvimento Social (SENARC/MDS), encaminhadas à gestão municipal por meio de ofício:

- I. Subdeclaração, na última atualização cadastral, dos rendimentos de membros de famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família com vínculo empregatício com a Prefeitura Municipal de Piancó-PB e com outras entidades públicas;
- II. Famílias beneficiárias do PBF compostas por servidores admitidos na atual gestão municipal com renda mensal per capita familiar desatualizada no Cadastro Único;
- III. Famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família com pelo menos um membro proprietário de veículo automotor, havendo indícios e evidências de renda per capita familiar superior à estabelecida na legislação para permanência no Programa; e
- IV. Famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família com pelo menos um membro proprietário ou sócio de empresa, havendo indícios e evidências de renda per capita familiar superior à estabelecida na legislação para permanência no Programa.

Cabe destacar que cada município é responsável pelo controle social de diversas atribuições relacionadas ao cadastramento único, à gestão de benefícios, ao controle do cumprimento das condicionalidades pelas famílias beneficiárias, às ações complementares e ao exercício de controle e fiscalização do Programa Bolsa Família.

Na consecução dos trabalhos, busca-se: a) verificar a veracidade das informações prestadas com relação à renda per capita das famílias identificadas por meio de cruzamento de bases de dados, com indícios de renda per capita incompatível com a legislação do Programa Bolsa Família; b) solicitar documentação junto à Gestão Municipal do Programa; e c) realizar entrevistas com as famílias selecionadas.

A chegada da fiscalização foi um fator decisivo que possibilitou mais uma capacitação profissional dos servidores, pois promoveu noções gerais sobre a fiscalização de ações públicas e o fluxo do procedimento administrativo de fiscalização do Programa Bolsa Família. Além da capacitação, os profissionais foram cadastrados na plataforma de acesso ao sistema de Cadastro Único. Sobre esse evento o Entrevistado 1 fez a seguinte observação: “com a chegada do ofício da CGU todos nós ficamos com medo de sermos presos, já que tínhamos poucas informações de trabalhar com essa fiscalização, mas o pior foi que a população entendeu que nós fôssemos responsáveis pelas denúncias, o que ocasionou muita inimizade”.

Através do procedimento fiscalizatório, os servidores mudaram a forma de atendimento, colocando em prática o conhecimento adquirido durante as capacitações. Conforme mencionado pelo Entrevistado 3:

As capacitações foram essenciais para auxiliar nas atividades cotidianas na sede, passamos a entender as diretrizes do PBF, como também no momento da fiscalização, com o anexo e organização de documentação dos beneficiários, melhoria da operação do cadastro manual e a plataforma online, mas principalmente o aperfeiçoamento do atendimento ao público (Entrevistado 3).

Observou-se que os servidores utilizaram o conhecimento obtido na melhoria do desempenho de suas funções. O que pode caracterizar a aprendizagem individual ocorrida por meio formal. Isso contribuiu, ainda, para o desenvolvimento do setor, demonstrando que a aprendizagem passou do nível individual chegando ao nível organizacional.

Para Antonello (2005), as pessoas são os principais agentes de aprendizagem de uma organização, pois identificam e analisam os erros e as oportunidades de melhoria, e, através dessa percepção sobre determinada situação, modificam seus modelos mentais existentes e buscam uma nova forma de resolvê-los, portanto a AO ocorre por meio da aprendizagem das pessoas.

Verificou-se, ainda, a ausência de documentação de famílias beneficiárias para a manutenção dos atendimentos e pareceres sociais dos usuários cadastrados no programa, para as ações necessárias. Diante disso, a coordenadora da sede solicitou que imediatamente fossem implantados arquivos físicos, como formulários de cadastramentos, ficha de exclusão, declaração de renda e declaração de veracidade de informações. Essa foi uma mudança implantada após a realização do processo de fiscalização.

Diante disso, é necessário que a gestão local coordene a relação entre as secretarias de Assistência Social, educação e saúde para o acompanhamento dos beneficiários do Programa Bolsa Família e a verificação das condicionalidades, além de promover ações para divulgar a população em geral quais são os critérios de inclusão no programa, mobilizar as famílias a manterem o cadastro atualizado, bem como as exigências de cumprimento das condicionalidades e as regras para o seu monitoramento.

Sobre isso, o Entrevistado 3 apresentou um breve relato sobre a atuação dos servidores durante as visitas domiciliares aos beneficiários: “a população não possui informações sobre o Programa Bolsa Família, pensam que só por ser um programa do governo, todo cidadão tem direito, porém, não consideram que o público-alvo do programa são famílias que vivem em situação de pobreza e de extrema pobreza”.

Por fim, é importante acrescentar que, vivenciar as situações problemáticas se configurou como uma oportunidade de aprendizagem para os servidores que atuaram no

procedimento de fiscalização. A aprendizagem dos indivíduos é evidenciada a partir do momento da chegada do processo administrativo de fiscalização, o qual possibilitou a capacitação profissional dos servidores.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo se debruçou sobre o processo de aprendizagem dos indivíduos atuantes na gestão do PBF e Cadastro Único de Piancó a partir dos procedimentos de fiscalização realizados pela CGU. Para alcançar tal feito, foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa, do tipo estudo de caso único. Acredita-se que os objetivos propostos foram atingidos, caracterizando a sede de Cadastro Único e programa Bolsa Família como uma organização, descrevendo o processo de aprendizagem no contexto do órgão, e apresentando os principais fatores intervenientes ao processo de aprendizagem organizacional a partir do procedimento de fiscalização da CGU.

De acordo com as informações fornecidas pelos participantes dessa pesquisa, o processo de aprendizagem ocorre primeiramente a nível individual, por meio dos cursos de capacitação promovidos pelo MDS. Porém, como observado, as práticas cotidianas da organização possibilitam a criação da memória organizacional, o que faz da aprendizagem um processo construído diariamente, auxiliando no processo de tomada de decisão dos objetivos organizacionais. Portanto, processos formais e informais são essenciais para aprendizagem nas organizações.

Sobre os eventos vivenciados, foi possível destacar três situações problemáticas: a contratação dos servidores para gerir o órgão no início da gestão em 2017, a capacitação profissional desses servidores e chegada do processo administrativo de fiscalização.

Em relação aos aprendizados resultantes da vivência desses eventos é possível afirmar que foram, sobretudo, o conhecimento obtido pelos servidores através das capacitações, garantindo o exercício efetivo das suas funções, garantindo dos direitos e manutenção dos benefícios socioassistenciais e de transferência de renda no âmbito da assistência social. Além do que, a rotatividade de funcionários implica na ineficiência do serviço público com qualidade.

Já em relação às principais mudanças ocorridas após a ocorrência desses eventos é possível destacar a implementação de registros e controles de documentações dos beneficiários, garantido uma maior segurança para os servidores, tornando a gestão mais transparente e livre de corrupção.

Ademais, é possível afirmar que no setor público, é notório que a implantação ou a alteração dos modelos organizacionais existentes demandam de uma integração entre todos os níveis organizacionais, onde há uma maior dificuldade para a criação de uma cultura de aprendizagem dentro destas organizações, pois o modelo burocrático de gestão pública ainda

é encontrado na sede, em contrapartida, mesmo com um modelo de gestão pública descentralizada, ainda há uma limitação operacional enfrentada pela gestora. Isso pode ser ilustrado pelo fato de que apenas com a chegada do procedimento fiscalizatório foi possível que os processos de AO levassem ao desenvolvimento de competências e estratégias utilizadas na organização.

Como implicações para gestão destaca-se que para que as ações dos servidores da sede do PBF e Cadastro Único sejam eficientes, é relevante continuar com o aperfeiçoamento da gestão pública, com a adoção de instrumentos adequados de coordenação, equipes de trabalho capacitadas e em número suficiente para o desempenho das tarefas, exercício efetivo de monitoramento e avaliação e incorporação dos seus resultados no aumento da efetividade dos programas governamentais.

Como trabalhos futuros sugerem-se dar continuidade ao estudo dos eventos de aprendizagem propondo uma pesquisa com foco na melhoria das práticas após a identificação da aprendizagem, sendo compartilhado por toda organização, principalmente em instituições públicas.

Como limitações da pesquisa, indica-se que as condições impostas pela pandemia impediram as ações presenciais. Além disso, o fato de alguns colaboradores se mostrarem resistentes a serem entrevistados, já que a maioria dos servidores não está mais trabalhando na sede do PBF e Cadastro Único. Isso limitou a coleta de dados, o que justifica o número reduzido de entrevistas realizadas.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2010.
- ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.
- ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice.** Massachusetts: AddisonWesley, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo.* 70. ed. Lisboa: Persona, 1995
- BASTOS, AV. B. et al. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002. Recife. Anais Eletrônicos. Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ENEO/ANPAD, 2002.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BOGONI, Roseli T. **Mudanças e aprendizagem organizacional da gestão pública: estudo de caso no Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).** Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008. Acesso em 29 de agosto de 2021.
- BRANDI, U.; ELKJAER, B. **Organizational learning viewed from a social learning perspective.** In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Handbook of organizational learning and knowledge. Chippenham: John Wiley & Sons, 2011.
- BRASIL. Constituição (1989), EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26. 06.2019/art_37. Acesso em 10 de março de 2021.
- BRASIL. Ministério da Cidadania. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/bolsa-familia>. Acesso em 13 de março de 2021.
- BRASIL. Ministério da Cidadania. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/bolsa-familia/gestao-do-programa-1/fiscalizacao>. Acesso em 13 de março de 2021.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Disponível em: <https://dados.gov.br/organization/about/ministerio-da-transparencia-e-controladoria-geral-da-uniao-cgu>. Acesso em 13 de março de 2021.
- CALMON, K. M. N. **A avaliação de programas e a dinâmica da aprendizagem organizacional.** Planejamento e políticas públicas, n. 19, jun. 1999.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia. Minas Gerais, v.6, n.2, p. 179-191, jul. 2013.

CONLON, Thomas J. **A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence.** Journal of European Industrial Training, v. 28, n. 2-4, 2004, p. 283-295.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework: from intuition to institution.** Academy of Management Review, v. 24, 1999.

DEWEY, J. **Art as Experience.** New York: Minton, Balch Co., 1934.

._____. Having an experience. In: DEWEY, J. **Art as experience.** New York: Perigee, 1976.

DIXON, N. M. A. **The organizational learning cycle. How can we learn collectively.** 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** RAC, v.4, n.1, p161-176, jan./abr. 2000.

EDMONDSON, A. C. **The local and variegated nature of learning in organizations: a group level perspective.** Organization Science. v. 13, n. 2, p. 128-146, Mar/Abr. 2002.

ELKJAER, B. **Organizational learning: the third way.** Management Learning, v. 32, n. 4, p. 437-452, Dec. 2004.

ELKJAER, B.; SIMPSON, B. **Pragmatism: a lived and living philosophy - what can it offer to contemporary organization theory?** Philosophy and organization theory: research in the sociology of organizations, v. 32, n. 1, p. 55-84, Jan. 2011.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. (1985). **Organizational Learning.** Academy of Management Review. 10(4), 803-813.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T.A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro.

HUBER, George P. **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.** 1991.

KIM, Daniel H. **The link between individual and organizational learning.** Sloan management review 35 (1): pp. 37-50, 1993.

PAWLOWSKY, P. **The treatment of organizational learning in management science.** In; DIERKES, M. et al. (Ed.) Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. **Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento.** In: Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ - CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Roteiro de entrevista

Caro (a) servidor (a), esta entrevista é o instrumento de estudo sendo realizado com o objetivo de descrever como ocorre o processo de aprendizagem dos servidores da sede do Programa Bolsa Família e cadastro Único de Píancó durante o período de fiscalização.

Sua resposta a este instrumento será automaticamente compreendido como um consentimento para a utilização das informações fornecidas na elaboração do referido trabalho.

Parte 1: Informações do entrevistado:

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Formação Profissional

Cargo e função:

Parte 2: Informações sobre eventos a partir da contratação dos servidores pela gestão municipal.

a) Ao ser nomeado para trabalhar na gestão municipal, participou de algum curso de capacitação?

[] Sim

[] Não

- b) Como era realizado o atendimento das famílias beneficiárias antes do procedimento de fiscalização?
- c) Durante o processo de averiguação cadastral quais foram as principais dificuldades encontradas pela gestão municipal?
- d) Tendo em vista os conhecimentos adquiridos durante o procedimento de fiscalização, quais foram as principais mudanças ocorridas na execução das atividades diárias no setor?
- e) Mediante os trabalhos de campo realizados durante o período de fiscalização, descreva uma situação que tenha observado que houve aprendizagem por parte dos servidores.
 - a. A aprendizagem obtida nesse evento foi registrada de alguma maneira?
- f) O servidor busca atualizar os conhecimentos?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREGA E DISPONIBILIZAÇÃO DO TCC NO
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UEPB**

IDENTIFICAÇÃO

Autor: Alana Conceição da Silva

Matrícula: 151835225 RG: 3.097.205 OE: SSDS UF: PB CPF: 058.035.404-04

E-mail: alanac.silva09@gmail.com

Telefone: (83) 9173-2676

Orientador: Profa. Dra Simone Costa Silva

Trabalho de conclusão: (X) Graduação

() Especialização

Período de conclusão: 2020.1

Curso: Bacharel em Administração

Campus: VII

Centro: CCEAL

Título do

trabalho: Eventos de aprendizagem: Estudo de caso com a gestão do programa Bolsa Família e cadastro único de Piancó-PB

LICENÇA NÃO EXCLUSIVA DE DISTRIBUIÇÃO

Por assinatura e submissão desta licença, você o autor ou proprietário garante a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) o direito não-exclusivo para reproduzir, traduzir (como definido abaixo); e/ou distribuir sua submissão (incluindo o resumo) na internet e formatos eletrônicos ou em qualquer mídia, incluindo, sem limitar, o áudio e/ou o vídeo.

Você concorda que a UEPB pode, sem alterar o conteúdo, traduzir a submissão para qualquer mídia ou formato para efeitos de preservação.

Você também concorda que a UEPB pode manter mais de uma cópia desta submissão para efeitos de segurança, backup e preservação.

Você assegura que a submissão é um trabalho original seu, e que você tem o direito para conceder os direitos contidos nesta licença. Você também assegura que sua submissão, para seu melhor conhecimento, não infringe os direitos autorais de ninguém.

Se a submissão tiver material o qual você não possui os direitos, você assegura que obteve a permissão irrestrita de cópia do proprietário para garantir a UEPB os direitos requeridos por esta licença, e que tal material de propriedade de terceiros está claramente identificado e que o reconhece dentro do texto ou do conteúdo de submissão.

SE A SUBMISSÃO É BASEADA EM UM TRABALHO QUE VEM SENDO PATROCINADO OU APOIADO POR UMA AGÊNCIA QUE NÃO A UEPB, VOCÊ ASSEGURA QUE TEM PREENCHIDO QUALQUER DIREITO DE REVISÃO OU OUTRAS OBRIGAÇÕES REQUERIDAS POR ESTE CONTRATO OU ACORDO.

A UEPB identificará claramente seu nome como autor ou proprietário desta submissão, e não fará qualquer alteração, exceto conforme permitido por esta licença, na sua submissão.

AUTORIZAÇÃO DO(A) ORIENTADOR(A)

Autorizo a entrega da versão final do TCC conforme dados

acima:

Simone Costa Silva

Assinatura do(a) orientador(a)

AUTORIZAÇÃO DO(A) AUTOR(A)

Declaro, sob as penas da lei, que as informações prestadas são verdadeiras e **Autorizo** a disponibilização do trabalho no Repositório Institucional da UEPB a partir de 20/10/2021.
(Prazo máximo: 01 ano a partir da data da defesa)

Alana Conceição da Silva

20 / 10 / 2021

Assinatura do (a) autor(a)

Data de entrega