

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA  
OPERACIONAL**

Autor: Marina Lupepso

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Paraná para a obtenção do título de  
Especialista em Administração de  
Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

Curitiba  
2008

## AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio e companheirismo que se fizeram presentes em todas as etapas de minha caminhada.

A todos os professores pela contribuição na minha formação das mais diversas maneiras com palavras de incentivo e exemplos de vida.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pela amizade e auxílio prestado em todas as horas que precisei.

Ao professor Acyr Seleme por toda a atenção, dedicação e paciência durante as orientações que permitiram a construção do presente trabalho.

E, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram com palavras e atitudes de apoio, carinho e respeito.

“Os seres humanos aprendem melhor através da experiência prática (...). Aprendemos melhor a partir da experiência, mas nunca experimentamos as conseqüências de nossas decisões mais importantes. Como então podemos aprender?” (SENGE, 2002, p. 341).

## RESUMO

A presente monografia visa relatar por meio de um estudo de caso, como ocorre o processo de aprendizagem dos funcionários da folha de pagamento de um órgão público do estado do Paraná em relação à implantação de um novo sistema de manutenção da folha. Nesse âmbito sustentou-se teoricamente tópicos pertinentes ao tema como a mudança e cultura organizacional, comunicação, liderança, conhecimento e aprendizagem. Para correlacionar tais referenciais ao foco do estudo procurou-se descrever as atividades de rotina do setor e a estrutura do mesmo. A partir disso, relatou-se como ocorreu o processo de mudança e o impacto que o mesmo causou aos funcionários do setor, registrando-se também os pontos positivos e negativos decorrentes desse processo. Tendo em vista que o processo de mudança ocorreu de uma maneira vertical, apontou-se as principais dificuldades encontradas pelos funcionários em lidar com o novo sistema. Apesar de uma certa resistência demonstrada pelos mesmos, não houve outra opção a não ser a de aceitar a nova proposta e aprender a trabalhar dessa nova maneira. É aí, que se concentra o foco do estudo. Procurou-se analisar como se deu o processo de aprendizagem dos funcionários em meio à ausência de um programa de treinamento que os preparasse para tal atribuição. Por meio da observação participante, fez-se o registro das principais dificuldades encontradas e das soluções que os funcionários foram desenvolvendo para a execução de seu trabalho com o novo sistema como a criação de manuais para distribuição interna, a troca de experiências, tentativas e discussões em relação ao que era feito.

Palavras chaves: mudança, conhecimento, aprendizagem.

## ABSTRACT

This paper aims at reporting through a case study, as is the learning process for officials of the payroll of a public agency of the state of Parana in relation to implementing a new system of maintenance of the sheet. In this context it is argued theoretically topics relevant to the subject and how to change organizational culture, communication, leadership, knowledge and learning. To correlate these references to the outbreak of the study tried to describe the routine activities of the sector and structure of it. From there, was reported to be the process of change and the impact that it caused the officials of the sector, logging is also the positive and negative effects resulting from that process. As the process of change occurred in a vertical, pointed out the main difficulties encountered by officials in dealing with the new system. Despite a degree of resistance displayed by them, there was no other option than to accept the new proposal and learn how to work this new way. Therein, which focuses on the focus of the study. It has been analyzed as if the learning process of employees amid the absence of a training program that prepare for this assignment. Through participant observation, it was the record of the main difficulties encountered and the solutions that officials have been developing for the implementation of its work with the new system as the creation of manuals for internal distribution, exchange of experiences, trials and discussions in relation to what was done.

Key words: change, knowledge, learning.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo I – INTRODUÇÃO</b> .....	01
1 Objetivos do Estudo.....	02
1.1 Objetivo geral.....	02
1.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 Justificativa .....	02
1.4 Estrutura do Estudo .....	03
<b>Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA</b> .....	05
2.1 Mudança Organizacional .....	05
2.1.1 Resistências decorrentes do processo de mudança.....	08
2.1.2 Cultura e mudança organizacional.....	10
2.2 O processo de comunicação nas organizações .....	12
2.3 O papel da liderança frente ao processo de mudança.....	13
2.4 A construção do conhecimento.....	14
2.5 O processo de aprendizagem .....	17
2.5.1 A teoria de Piaget .....	18
2.5.2 A teoria de Vigotski .....	19
2.5.3 Aprendizagem Social.....	20
<b>Capítulo III - METODOLOGIA</b> .....	22
3.1 Problema de pesquisa .....	22
3.2 Perguntas de pesquisa .....	22
3.3 Definições dos termos relevantes .....	22
3.4 Classificação da pesquisa .....	23
3.4.1 Estratégia de pesquisa .....	24
3.5 Universo da pesquisa .....	24
3.5.1 Caracterização do setor.....	28
3.5.2 Descrição das macro atividades do setor .....	28
3.6 Coleta de dados.....	29
3.7 Análise dos dados.....	30
3.8 Limitações da pesquisa .....	31
<b>Capítulo IV - RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	32
4.1 Descrição da organização objeto de estudo e principais atividades .....	32
4.2 Análise da situação.....	44

4.2.1 Como fazer diferente diante da realidade do serviço público? .....	49
<b>Capítulo V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>54</b>
5.1 Conclusões .....	54
5.2 Recomendações para estudos futuros .....	55
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A - Estrutura do Setor de Pagamento (macro atividades)</b> .....	<b>59</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Forças para a mudança .....	05
Quadro 2: Fontes e tratamento dos dados .....	30
Quadro 3: Atribuições de cada um dos envolvidos .....	48
Quadro 4: Elementos do processo de mudança .....	51



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Categorias de mudança.....	06
Figura 2: Fatores que interferem no processo de mudança .....	07
Figura 3: As etapas de Lewin .....	08
Figura 4: O processo de construção do conhecimento.....	15
Figura 5: Habilidades individuais e conhecimento articulável .....	16
Figura 6: Tipos de conhecimento.....	16
Figura 7: Linha do tempo .....	25
Figura 8: Estrutura do RH .....	26
Figura 9: Descrição das macro atividades .....	29
Figura 10: O processo de implantação do novo sistema .....	45
Figura 11: O ciclo de aprendizagem .....	46
Figura 12: Esquema de comunicação.....	48

## Capítulo I – INTRODUÇÃO

Em meio ao constante desenvolvimento da sociedade, as empresas estão cada vez mais pressionadas tanto pelo ambiente externo quanto interno, a investir no desenvolvimento tecnológico e nas potencialidades humanas, contribuindo na concretização dos interesses das organizações em meio ao mundo competitivo.

Sustenta-se que, neste tempo de globalização, vive-se um processo histórico de expectativas, de perplexidades, crises de concepções e paradigmas (SVEIBY, 1998). Descortina-se um novo horizonte aonde as transformações sócio-econômicas e culturais vêm ocorrendo em todas as partes do mundo.

Nessa perspectiva, é importante esclarecer que os órgãos públicos também precisam se adaptar a essas transformações, acompanhando o processo de desenvolvimento que vem ocorrendo e adequando suas práticas e seus recursos a esse novo mercado.

Diante de tais exigências, os órgãos públicos também começam a adotar novas ferramentas que proporcionam a melhoria de seus processos como a implementação de novos sistemas informatizados, por exemplo. Nessa perspectiva, é necessário que os agentes de mudança estejam devidamente habilitados e capacitados para o planejamento, implementação e avaliação de novas propostas para a organização com o intuito de atingir os objetivos esperados. Entretanto, ainda ficam alguns questionamentos em relação a esse processo. Será que realmente há uma ação planejada para a implantação de um novo sistema que possibilite os funcionários um aprendizado efetivo para a utilização do mesmo?

Assim, o presente trabalho busca investigar como ocorre o processo de aprendizagem no setor de manutenção da folha de pagamento de um órgão público do estado do Paraná, tendo em vista que não há um programa de treinamento que prepare os funcionários para exercer suas atividades frente às transformações que vêm ocorrendo na rotina de trabalho dos mesmos.

Mediante ao exposto e às dificuldades observadas em relação ao fato estudado, o problema desta monografia é: como ocorre o processo de aprendizagem dos funcionários da folha de pagamento de um órgão público do estado do Paraná em relação à implantação de um novo sistema de manutenção da folha?

## 1 Objetivos do Estudo

### 1.1 Objetivo Geral

Verificar como ocorre o processo de aprendizagem dos funcionários da folha de pagamento de um órgão público do estado do Paraná em relação à implantação de um novo sistema de manutenção da folha.

### 1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as mudanças ocorridas no setor em relação ao trabalho dos funcionários devido à implantação de um novo sistema.
- Identificar como as pessoas lidaram com a necessidade de utilizar o novo sistema.
- Descrever como o grupo enfrentou a nova situação.
- Verificar os processos de aprendizagem utilizados para desenvolver as novas habilidades exigidas.

### 1.3 Justificativa

As constantes transformações no campo da tecnologia exigem do homem moderno uma imensidão de competências e habilidades no domínio de novas técnicas. Segundo Ribeiro (2003), a competência profissional moderna precisa ser capaz de desenvolver uma competência profissional que integre técnica, métodos e relações sociais.

Dessa forma nota-se a necessidade de inovações em todos os setores da sociedade, principalmente das organizações, exigindo para isto, um preparo adequado de todos os membros pertencentes a ela, seja por meio de qualificação, da aquisição do conhecimento e experiências profissionais e de vida.

Para Senge (2002, p.317), “as organizações que aprendem, investem na melhoria da qualidade do pensamento, na capacidade de reflexão, aprendizagem em equipe e habilidade de desenvolver visões compartilhadas”.

Sob essa perspectiva, o presente trabalho se justifica pela relevância em identificar as principais dificuldades encontradas pelas pessoas de um setor específico, ao se deparar com uma nova situação de trabalho que exige dos mesmos o desenvolvimento de novas habilidades.

Entretanto, ao contrário do que se vê na teoria, no caso em questão, não houve um programa formal para o desenvolvimento das habilidades necessárias, sejam elas sobre os processos de trabalho, conhecimentos específicos e comunicação.

Tendo em vista tal situação, busca-se verificar quais as formas de aprendizagem e disseminação do conhecimento utilizado por esses funcionários para lidarem com essa nova situação. Para fundamentar as questões reais observadas, justifica-se a utilização de um referencial teórico - empírico que aborde os temas ligados a esse processo como a mudança organizacional e a comunicação, por exemplo, como também a concepção de conhecimento e o processo de aprendizagem dos sujeitos, contextualizando-os com a realidade percebida.

#### 1.4 Estrutura do Estudo

No primeiro capítulo apresenta-se uma breve introdução do estudo como também os objetivos propostos e a justificativa para a realização do mesmo.

O capítulo II apresenta a revisão teórico - empírica com informações referentes ao tema abordado, possibilitando a sustentação teórica do estudo com dados relativos ao processo de mudança, cultura organizacional, comunicação, liderança, conhecimento e aprendizagem, respectivamente.

No capítulo III descreve-se a metodologia utilizada, enfocando o problema da pesquisa e universo de estudo. Também apresenta uma análise dos dados obtidos e se esclarece as limitações da pesquisa realizada.

No quarto capítulo registra-se a descrição e análise dos resultados do estudo e o relato de algumas situações de aprendizagem ocorridas em meio à implantação do novo sistema.

O capítulo V apresenta as conclusões em relação à pesquisa realizada, como também recomendações e sugestões de estudos futuros.

Por fim, informam-se as referências utilizadas para a sustentação do estudo e apresenta-se o apêndice utilizado.

## Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

### 2.1 Mudança Organizacional

Em meio a todas as transformações, quebra de paradigmas, crises e expectativas que a sociedade enfrenta, as organizações também se encontram em constante movimento para acompanhar tais mudanças.

O desenfreado desenvolvimento científico e tecnológico das últimas décadas tem marcado a sociedade contemporânea com profundas mudanças nas organizações, no modo de produção e nas relações humanas.

Sob esse prisma, as organizações precisam se adequar às novas exigências do mercado. É importante esclarecer que existem inúmeros fatores que levam a essa mudança organizacional, como apontam os exemplos no quadro a seguir.

Quadro 1: Forças para a mudança

FORÇAS PARA A MUDANÇA
Natureza da força de trabalho
Tecnologia
Choques econômicos
Competição
Tendências Sociais
Política internacional

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p. 526)

Assim, nota-se que a mudança, independente do seu grau de intencionalidade, é gerada por fatores tanto de natureza interna, como a força de trabalho, vinculada ao desempenho, as características pessoais dos funcionários; quanto externa à organização, como as inovações tecnológicas, a política mundial, as influências da macroeconomia, entre outros. Esses fatores exercem uma força com maior ou menor propulsão em determinados momentos, interferindo no contexto, nos processos e procedimentos da organização.

Cabe ressaltar, que no caso estudado, a mudança se deu no âmbito tecnológico, e apesar de ser algo planejado pelos administradores, foi implantada apenas por uma força vertical, deixando de se esclarecer os reais objetivos da

mesma para os usuários. Essa mudança tecnológica exigiu também o preparo dos funcionários para lidar com o novo sistema, gerando assim uma mudança na práxis dos mesmos.

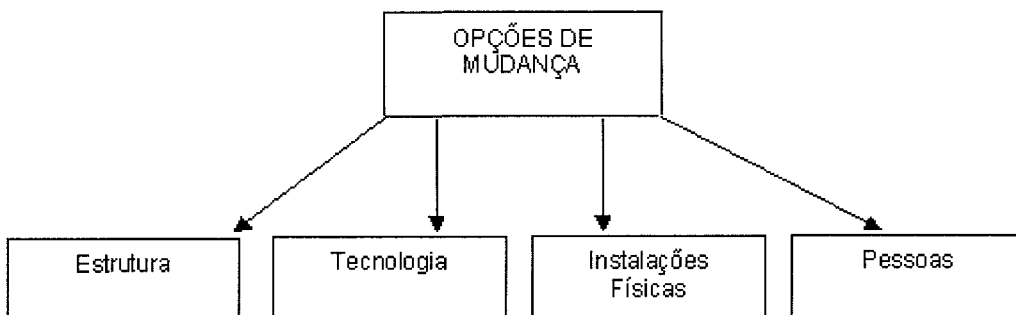
Nesse aspecto, Robbins (2002), afirma que existem dois tipos de mudança. Uma delas é aquela que simplesmente acontece, uma ocorrência acidental. A outra é a mudança planejada, uma atividade intencional e voltada para resultados específicos.

Podemos também pensar na mudança planejada em termos de ordem de magnitude. A **mudança de primeira ordem** é linear e contínua. Ela não implica em nenhuma modificação fundamental nas convicções adotadas pelos membros da organização em relação ao mundo ou em como a empresa pode melhorar seu funcionamento. A **mudança de segunda ordem**, em contraste, é uma modificação multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo a redefinição das convicções sobre a organização e o mundo no qual ela se insere (ROBBINS, 2002, p. 528). [grifo do autor]

Assim, a mudança ocorrida no sistema pode ser caracterizada como uma mudança planejada verticalmente, pois apresenta um grau de intencionalidade por parte dos administradores. Em contrapartida, os usuários finais não foram preparados inicialmente para conhecer o novo sistema e aprender como utilizá-lo antes da implantação.

Segundo o autor, existe um responsável nesse processo pela administração das atividades de mudança, denominados como agentes de mudanças, sejam administradores, funcionários ou até mesmo consultores externos. Estes podem mudar as categorias existentes, conforme aponta a figura a seguir.

Figura 1: Categorias de mudança

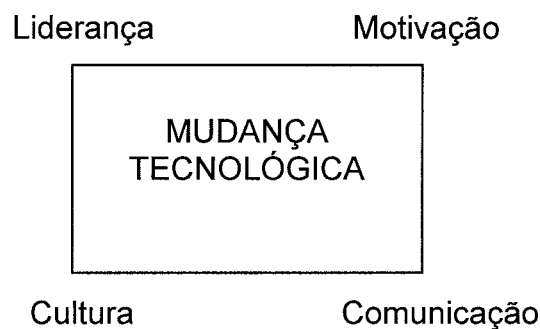


Fonte: Robbins (2002, p. 529)

Assim, as mudanças podem englobar diversos aspectos organizacionais que fazem parte de sua estrutura. É importante que se tenha delimitado o tipo de mudança que se pretende realizar e os objetivos que se pretende atingir. Tendo um caráter intencional, é importante que a mudança seja um processo articulado aos interesses da organização, focando-se em uma ação planejada e organizada com o intuito de se obter os melhores resultados que tal processo pode permitir.

Além das categorias de mudança que se fazem presentes em uma organização, Seleme (2007), esclarece que a mudança está vinculada a fatores como a liderança, motivação, cultura e comunicação. Tais fatores, quando bem desenvolvidos dentro da organização, permitem que o processo de mudança ocorra de uma maneira mais significativa e eficaz, pois favorece o envolvimento, a aceitação e colaboração das pessoas para a efetivação do processo.

Figura 2: Fatores que interferem no processo de mudança



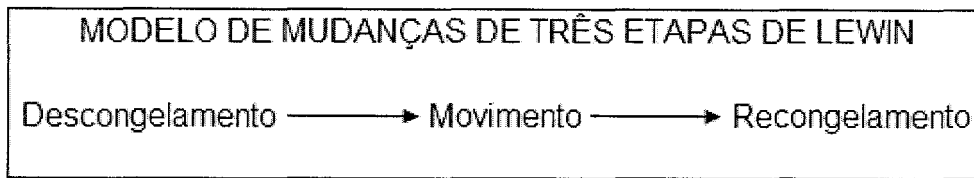
Fonte: adaptado de Seleme, (2007).

Dessa maneira, para que a mudança planejada possa se concretizar de uma forma integrada e satisfatória é necessário que haja a articulação entre os fatores propostos, pois a aceitação à mudança só ocorrerá se a mesma for incorporada à cultura da organização, e, a liderança deve assumir o papel de articulador do processo, promovendo a comunicação interna e o incentivo aos funcionários.

Nesse aspecto uma mudança eficaz requer esforços voltados para superar resistências e pressões como também o equilíbrio entre suas forças (propulsoras e restritivas).



Figura 3: As etapas de Lewin



Fonte: Lewin (*apud* ROBBINS, 2002, p. 537)

Assim, o descongelamento requer a superação das resistências para se romper o estado de equilíbrio. Isso ocorre pela estimulação das forças propulsoras e desestimulação das forças restritivas, gerando o movimento. Após o movimento essa nova mudança é estabilizada por meio do equilíbrio entre essas duas forças.

Em meio a esses apontamentos, nota-se a importância do planejamento organizacional em relação ao processo de mudança por meio da utilização de ferramentas que contemplem as necessidades detectadas e permitam a reestruturação do que é necessário, seja do sistema, da equipe, ou qualquer outro tipo de mudança que possa ocorrer.

### 2.1.1 Resistências decorrentes do processo de mudança

Sabe-se que o processo de mudança, gera, muitas vezes, algumas reações das partes envolvidas. A mais comum que as organizações enfrentam é a resistência à mudança devido a inúmeros fatores como a exigência de novas habilidades, mudança no quadro hierárquico, entre outros.

Conforme Robbins (2002), a resistência pode ocorrer em dois âmbitos, o individual e organizacional. A resistência individual refere-se às características da personalidade de cada indivíduo, suas necessidades, hábitos, o medo do desconhecido.

Em relação às organizações, o autor afirma que as mesmas são por essência conservadoras e resistem ativamente às mudanças. Um exemplo, conforme Robbins (2002, p. 533), são os órgãos públicos que “querem continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não”. Alguns exemplos dessa resistência são a inércia estrutural, a do grupo, o foco limitado de mudança, e as ameaças sejam elas nas relações de poder ou na própria alocação de recursos.

Essa afirmação retrata a realidade da organização estudada, que, durante quase vinte anos manteve o mesmo sistema de manutenção da folha de pagamento. Esse tipo de característica dificultou o processo de aprendizagem e a aceitação à mudança, tendo em vista que devido ao longo dessas duas décadas os funcionários já dominavam o sistema que estavam acostumados a trabalhar.

Por isso, é de fundamental importância que os agentes de mudança proponham uma ação planejada voltada para a integração do grupo de trabalho, reduzindo situações conflitantes e de desmotivação. Entretanto, é importante esclarecer que a resistência à mudança é uma reação muitas vezes natural do indivíduo ao se deparar com novas situações, principalmente se uma mudança radical nunca fez parte do ambiente de trabalho.

Robbins (2002, p. 531), afirma que a resistência à mudança pode ser também um fator positivo, pois “oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento” permitindo também o surgimento de conflitos funcionais, que por sua vez possibilitam uma discussão saudável em relação às decisões a serem tomadas. Entretanto, o próprio autor afirma que, em contrapartida, “ela dificulta a adaptação e o progresso”.

Nesse âmbito, os agentes precisam estar devidamente preparados para lidar com as diversas reações que podem surgir, promovendo um ambiente de integração no qual a mudança possa se tornar significativa aos envolvidos.

É preciso valorizar cada indivíduo dentro da organização, considerando como os mesmos sentem o ambiente de trabalho, suas satisfações, angústias, anseios, buscando promover a integração do grupo e a colaboração de todos na efetivação do processo de mudança.

Para buscar a colaboração de todos e enfrentar reações próprias da resistência, Robbins (2002) propõe algumas táticas que podem ser utilizadas pelos agentes de mudança nesse processo.

1. Educação e comunicação
2. Participação
3. Facilitação e apoio
4. Negociação
5. Manipulação e cooptação
6. Coerção

A partir dessas sugestões e de outras que podem surgir no decorrer do processo, cabe aos agentes de mudança promover meios de incentivar os funcionários a compartilharem idéias, assumir a verdadeira cultura da organização e estarem abertos às mudanças, esclarecendo os efeitos positivos que as mesmas podem proporcionar à organização e conseqüentemente aos funcionários.

### 2.1.2 Cultura e mudança organizacional

Ao se falar em mudança organizacional, remete-se à idéia da cultura da organização. Tudo o que for criado, modificado, está atrelado à identidade da organização e de seus membros.

Robbins (2002) reforça esta idéia ao afirmar que ao mesmo tempo em que oferece estabilidade à organização, a cultura pode se tornar um obstáculo às mudanças.

Tal afirmação esclarece que se a cultura de uma organização não for bem trabalhada, com seriedade, criando-se realmente uma identidade da mesma, ela pode se tornar uma ferramenta de insegurança e incertezas frente às mudanças ocorridas.

A cultura organizacional se caracteriza pela definição de diversos fatores exclusivos de uma organização, como por exemplo, a maneira como se lida com seus membros, seus objetivos, seus valores.

Conforme Freitas (1991, p. 37) a cultura organizacional pode ser caracterizada como um conjunto de representações “que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade (...)”.

Assim, a cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de crenças, valores e sistemas, fundamentados em políticas internas e externas e que permeiam o processo de tomada de decisões, influenciando o comportamento de todos os seus membros em meio ao que é proposto.

De acordo com Robbins (2002, p. 547), “(...) as culturas diferem em relação à sua convicção de poder controlar o ambiente. Nas culturas em que as pessoas

acreditam que podem dominar seu ambiente, os indivíduos têm uma visão proativa da mudança”.

Nesse prisma, é importante esclarecer que mudanças ocorridas na organização e que interferem em sua cultura, demandam de um processo de aceitação e incorporação a longo prazo. Nesse contexto, se os indivíduos sentem que suas idéias são valorizadas, tendem a participar ativamente do processo, favorecendo a efetivação das mudanças propostas.

À medida que as atitudes e comportamentos pró-ativos fundamentados na cultura da organização vão se consolidando, torna-se mais fácil a aceitação das pessoas em relação à mudança, pois a articulação entre os valores da organização e as novas propostas ficam mais claros e significativos. Contudo, para que haja a consolidação da cultura e sua aceitação, é necessário o comprometimento da organização em implementar objetivos e incorporá-los em seu dia a dia.

Verifica-se que a cultura de uma organização voltada para um ambiente de trabalho favorável, facilita o processo de mudança, promovendo ao ambiente maior flexibilidade de pensamento e idéias e aceitação do novo.

Segundo Robbins (2002, p. 499) “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas”. Essa afirmativa salienta a necessidade de saber diferenciar o conceito de cultura e satisfação com o trabalho. Apesar de estarem relacionadas no cotidiano organizacional, estes dois conceitos referem-se a situações distintas. A cultura é algo descritiva, que denomina os valores, os objetivos da organização. A satisfação é uma resposta afetiva, relativa às expectativas dos funcionários em relação ao seu trabalho e a organização na qual atuam.

Dessa maneira não há como negar a necessidade de um planejamento organizado e articulado com a realidade, permitindo assim, a criação de um ambiente agradável, motivador e sinérgico, onde as pessoas incorporem a cultura da organização e aprendam a trabalhar com mudanças. Para ser realmente aceita, a cultura de uma organização precisa ser forte, significativa, caracterizando a instituição e promovendo a identidade de seus membros em relação a mesma, facilitando assim, o comprometimento em relação aos princípios e ideais da organização.

## 2.2 O processo de comunicação nas organizações

A comunicação é um fator que se faz presente nas mais diversas situações. Permite a troca de informações e a articulação de conhecimentos.

Nas organizações, essa situação não é diferente. A comunicação permite uma maior clareza em relação a tudo o que é realizado ou proposto.

Nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para a outra é que as informações e as idéias conseguem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida (ROBBINS, 2002, p. 276).

Para que se efetive tal processo, o mesmo precisa ocorrer de uma maneira clara, objetiva e significativa. Só assim, a comunicação terá aplicado seu real significado, favorecendo a compreensão das idéias da maneira como elas realmente são, evitando distorções ou mal entendidos.

Segundo Shall (*apud* FREITAS 1991, p. 34) “as pessoas interagem através da troca de mensagens, transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação.

Nesse enfoque, percebe-se que a comunicação é uma ferramenta fundamental para que se efetivem os processos e relações existentes na organização. Entretanto, muitos gestores, quando em situação de liderança, tendem a perder o diálogo com os funcionários, prejudicando assim, os resultados a serem atingidos.

A comunicação no ambiente organizacional é um mecanismo que permite a troca de informações necessárias dentro da empresa, sendo uma importante ferramenta no processo de mudança dentro da organização.

Para Robbins (2002), as redes de comunicação caracterizam-se pelos canais de disseminação das informações. Podem ser redes formais, geralmente verticais e limitadas à comunicação com o trabalho; e as informais, que fluem em qualquer direção, satisfazem necessidades sociais dos membros do grupo e facilitam a execução de tarefas.

Destarte, é importante que a organização se baseie na clareza, comprometimento e reciprocidade em relação ao processo de comunicação, garantindo sua eficácia nos processos internos e externos à organização. Também é

necessário que exista um canal de comunicação aberto e interligado entre os diferentes níveis hierárquicos, evitando assim, que ocorram situações conflitantes, duvidosas ou até mesmo a ausência de informações importantes.

### 2.3 O papel da liderança frente ao processo de mudança

Sabe-se que o papel do líder exige inúmeras atribuições para o exercício de seu trabalho como a disciplina, o respeito, a auto-confiança, responsabilidade, empatia, capacidade de tomar decisões, compromisso com a organização e os demais funcionários, como outras que complementem tais requisitos.

Para Samulski (1995), líder é aquele que coordena os processos de interações e comunicações existentes dentro do fenômeno de liderança. O líder deve ser eficaz na transmissão de mensagens, apresentar boa capacidade de solucionar problemas e tomar decisões apropriadas.

Neste sentido, é importante que o líder mantenha uma interação permanente com os funcionários da organização com o intuito de conseguir o comprometimento e a contribuição do grupo para se atingir as metas estabelecidas.

Pode-se caracterizar, nesse enfoque, o papel da liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2002, p. 304). É fundamental que o líder inspire confiança e conheça o ambiente de trabalho e os objetivos da organização. Para tanto, é de extrema importância se criar um canal aberto de comunicação, ouvindo os funcionários e implementando novas idéias pertinentes aos objetivos da organização.

Conforme Robbins (2002, p. 304) “no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões.”

O líder precisa investir no crescimento e no desenvolvimento da equipe em busca de resultados satisfatórios para a organização. Por meio da reciprocidade entre ele e os funcionários, num clima agradável e estimulador, é possível que o líder favoreça a aceitação às mudanças dos demais, beneficiando a própria organização. Enquanto um agente que tem a habilidade de trabalhar com pessoas, confiar e demonstrar confiança, o líder é uma peça fundamental nesse processo,

incentivando os funcionários a participarem das mudanças com engajamento e compromisso.

## 2.4 A construção do conhecimento

O conhecimento não é obra do acaso, não configura uma mera crença. Ele se caracteriza como explicação, elucidação da realidade e depende de um determinado esforço para esclarecer o que ainda não foi compreendido. Dessa forma, a construção do conhecimento se dá pela utilização das informações para se desvendar o novo e avançar na busca do mesmo. Isto se confirma em Luckesi e Passos (1996), onde fica explicitado que quanto maior for o entendimento do mundo, mais eficiente será a ação do indivíduo que o detém.

Assim, observa-se que o conhecimento é um recurso muito importante, desempenhando papel fundamental em inúmeras conquistas e realizações na vida das pessoas.

Ao se falar em conhecimento, é importante se esclarecer a concepção do mesmo em relação ao contexto estudado.

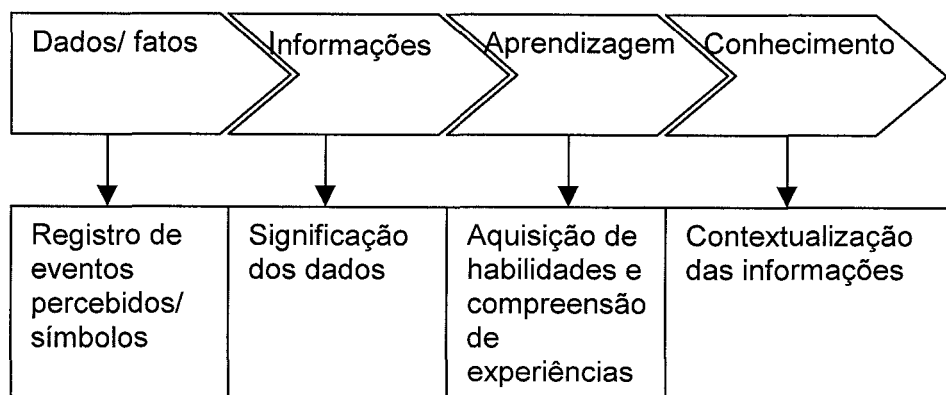
### O termo epistemologia ou teoria do conhecimento

provém da palavra grega episteme, que significa verdade absolutamente certa. Mas em português, a palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado. (SVEIBY, 1998, p. 35)

Sob esse enfoque, o conhecimento que se busca esclarecer no presente trabalho, refere-se à contextualização das informações percebidas pelo indivíduo e necessárias para compreensão e execução de tarefas pertinentes ao seu trabalho. Cabe esclarecer que o conhecimento é ilimitado e está em constante construção, pois "(...) a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita" (SVEIBY, 1998, p. 33).

Nesse foco, a construção do conhecimento é um processo que envolve a integração de diversos fatores que permitem a aquisição de novas habilidades cognitivas, seja qual for a área do conhecimento.

Figura 4: O processo de construção do conhecimento



Fonte: adaptado de Seleme, (2007).

A figura apresentada ilustra o processo em que ocorre a construção do conhecimento com base nos dados percebidos e na significação dos mesmos pelo indivíduo. Nesse âmbito, Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que tais fatores estão interrelacionados. A informação, nesse caso, caracteriza o fluxo de mensagens, e o conhecimento se dá a partir desse fluxo, incorporando ao mesmo crenças, valores e compromissos do indivíduo.

“O conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados; uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, se dobra” (SVEIBY, 1998, p. 27). Depreende-se, assim, que no mundo de hoje, deve-se buscar o conhecimento de forma coletiva, a partir da troca de experiências e das vivências em grupo. Esse pressuposto também se confirma em Morin (2000), que reforça que é preciso trabalhar o conhecimento como um todo complexo, levando-se em consideração as interações do sujeito com outrem e com o próprio meio.

Assim, o conhecimento depende de símbolos e mensagens para que mesmos possam ser contextualizados e aprendidos.

De acordo com Fleury e Oliveira (2001), existem dois tipos de conhecimento:

- 1) Explícito: é transmissível em linguagem formal, sistemática.
- 2) Tácito: possui uma qualidade pessoal, o que o faz mais difícil de formalizar e comunicar. É realizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico.

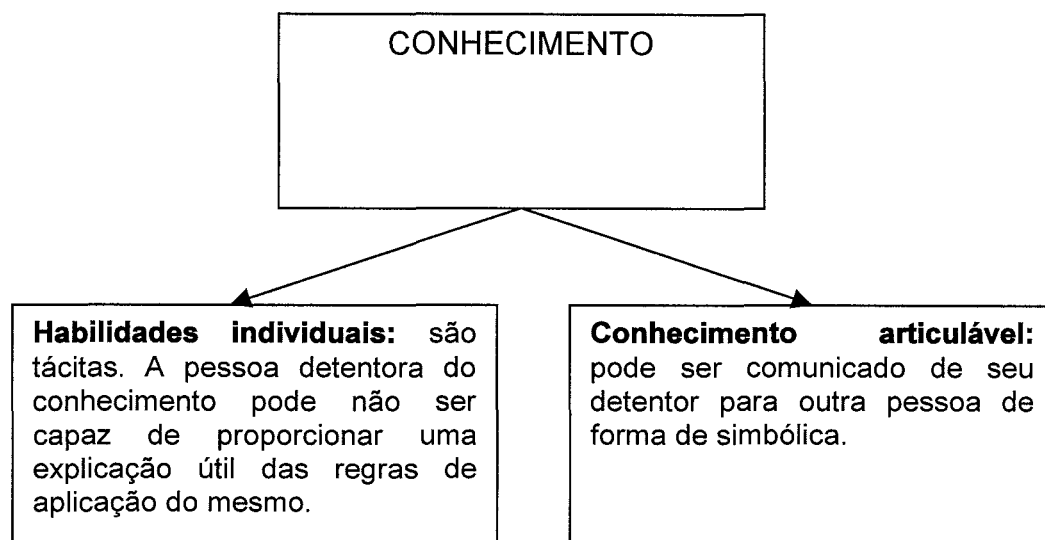
Esse dois tipos de conhecimento se fazem presentes tanto no indivíduo como na organização. Por ser sistematizado, o conhecimento explícito pode ser armazenado e é mais fácil de ser articulado. Em contrapartida, o conhecimento



tácito é mais difícil de ser articulado, pois não é formulado em meios concretos e está vinculado às experiências do indivíduo.

Nesse contexto, o conhecimento pode se dar por meio das habilidades individuais e pelo conhecimento articulável como mostra a figura a seguir.

Figura 5: Habilidades individuais e conhecimento articulável



Fonte: adaptado de Fleury e Oliveira (2001)

Ao se entender que a aplicabilidade do conhecimento pode ser verificada de forma individual ou coletiva, evidencia-se, que todo o conhecimento é inerente às pessoas, à empresa, aos departamentos e pode ser utilizado em prol da organização.

É possível relacionar esses dois tipos de conhecimento ao posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997), que identificam quatro modos de conversão dos mesmos de acordo com suas combinações em relação à origem e ao destino desses conhecimentos.

Figura 6: Tipos de conhecimento

		DESTINO	
		Tácito	Explícito
ORIGEM	Tácito	Socialização	Externalização
	Explícito	Internalização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Socialização: é um processo de troca de experiências, e, portanto, de criação de conhecimento.

Externalização: é o processo de articulação do conhecimento em conceitos explícitos.

Internalização: é a absorção do conhecimento e está intimamente relacionada com a aprendizagem prática.

Combinação: é a combinação de diferentes partes de conhecimento em um novo conhecimento por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações (SVEIBY, 1998).

Tendo em vista os pressupostos acima e considerando a gestão organizacional, conclui-se que a detenção do conhecimento e da informação pelo indivíduo se torna um bem valioso. Vale ressaltar que a busca pelo êxito se mostra mais eficaz na organização que se empenha no gerenciamento do saber, no gerenciamento do capital intelectual, procurando estimular a aprendizagem e a gestão do conhecimento em todos os níveis da empresa.

## 2.5 O processo de aprendizagem

O aprendizado está presente nas mais diversas situações de vida do indivíduo. Existem várias formas de aprendizagem. Ela pode ocorrer decorrente das experiências do próprio indivíduo, como também pelo auxílio de outros e pela troca de informações e experiências em busca de um objetivo.

Nesse enfoque, “aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos (...)” (SENGE, 2002, p. 169).

No caso estudado, percebe-se que os sujeitos que aprendem mais rápido, ou mais facilmente, auxiliam os demais nesse processo. Tal situação acaba gerando diferentes níveis de aprendizagem, conforme as habilidades e interesses de cada um.

Apesar do processo ocorrido em relação à utilização e compreensão do novo sistema ter se caracterizado como um processo caótico percebeu-se a geração de resultados na aprendizagem dos funcionários, pois mesmo não havendo um ensino

formal e sistematizado, os indivíduos buscaram soluções alternativas para conseguirem aprender o que era necessário.

Segundo Senge (2002) as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Cabe ressaltar, que o processo de aprendizagem depende de inúmeros fatores, como a estrutura biológica do indivíduo, a cultura na qual está inserido, a compreensão da linguagem, entre outros fundamentados a seguir por algumas teorias de aprendizagem.

### 2.5.1 A teoria de Piaget

No que concerne à aprendizagem, a teoria elaborada por Jean Piaget - a teoria da Epistemologia Genética - retrata a construção das estruturas mentais por meio da interação entre o sujeito e o objeto. Segundo La Taille, Oliveira e Dantas (1992) o desenvolvimento cognitivo é interpretado a partir da experiência com o meio físico. Tal interação ocorre mediante a organização interna e a adaptação ao meio, exercidas pelo organismo ao longo da vida.

Nesse enfoque, a aprendizagem pode ser caracterizada como um processo de reorganização cognitiva está relacionada ao nível de desenvolvimento do sujeito. A construção das estruturas lógicas é explicada por mecanismos endógenos e a intervenção social pode ser facilitadora ou obscurizadora (LA TAILLE, OLIVEIRA e DANTAS, 1992).

O desenvolvimento cognitivo, para Piaget (1979), está relacionado a algumas estruturas mentais denominadas de assimilação, acomodação e equilíbrio.

**Assimilação:** é a incorporação de um novo objeto ou idéia a uma idéia ou esquema já possuído pela pessoa.

**Acomodação:** é a tendência a se ajustar a um novo objeto, a alterar os esquemas de ação adquiridos a fim de se adequar a tal objeto.

**Equilíbrio:** cada vez que há a acomodação a um novo problema ou acontecimento, o seu crescimento intelectual se aproxima da maturidade, ou seja, é o processo pelo qual o organismo busca reequilibrar-se após cada desequilíbrio sofrido.

Em suas direções iniciais, a assimilação e a acomodação opõem-se, evidentemente, uma à outra, dado que a assimilação é conservadora e tende a submeter o meio à organização tal como ela é, ao passo que a acomodação é uma fonte de mudanças e sujeita o organismo às sucessivas imposições do meio. Mas se, no seu começo, essas duas funções são antagônicas, o papel da vida mental, em geral, e da inteligência, em particular, é precisamente coordená-las entre si (PIAGET, 1979, p. 328).

Assim, a partir da coordenação das estruturas mentais em relação a assimilação e acomodação, é que ocorre a equilibração como forma de auto-regular essas fontes e equilibrar novamente as estruturas cognitivas em meio à esses novos componentes.

### 2.5.2 A teoria de Vigotski

Um dos pontos principais da teoria de Vigotski à aprendizagem é a relação entre pensamento e linguagem no processo de desenvolvimento. Nesse aspecto, o desenvolvimento é considerado como uma consequência da aprendizagem que ocorre com o sujeito.

- La Taille, Oliveira e Dantas (1992), afirmam que com a linguagem e a mediação de outros signos e instrumentos construídos culturalmente, as ações passam a ser dirigidas pelas funções psíquicas superiores. Elas ocorrem pela internalização mediada da cultura.

Assim, a cultura exerce um papel de grande influência no desenvolvimento do pensamento e na linguagem do indivíduo, e conseqüentemente na aprendizagem do mesmo que se realiza por meio da interação dos meios historicamente determinados e culturalmente organizados.

Nessa perspectiva, a natureza social (interpsíquico) se converte em natureza psicológica (intrapsíquico) (LA TAILLE, OLIVEIRA e DANTAS, 1992). Dessa maneira, os autores apontam, que segundo Vigotski existem os seguintes níveis de desenvolvimento:

1. Real: as funções mentais estão estabelecidas com o resultado de certos ciclos de desenvolvimento já realizados - experiências.
2. Potencial: capacidade de realizar tarefas com ajuda de pessoas mais capazes.

3. Proximal: o caminho que o sujeito terá de percorrer para desenvolver funções que estão em processo de maturação de maneira que cheguem a se consolidar e se estabelecer em nível de desenvolvimento real.

Em relação a todo esse processo, cabe ressaltar que a linguagem, enquanto instrumento de pensamento, desenvolve a capacidade cognitiva do indivíduo, possibilitando a construção do conhecimento. Constitui-se como um sistema simbólico básico de todos os grupos humanos e exerce papel fundamental na comunicação entre os indivíduos.

### 2.5.3 Aprendizagem Social

A Aprendizagem Social, como o próprio nome diz, ocorre por meio da observação e pela imitação feita pelo sujeito. Segundo Seleme (2007), “os indivíduos também aprendem por observação do que acontece com as outras pessoas ou pelo que elas contam, assim como pela experiência direta”.

Para que isso aconteça, é importante que o sujeito esteja motivado e confie em seu desempenho, tornando esse tipo de aprendizagem um processo voltado para a observação e experiência direta.

Conforme Seleme (2007), essa teoria se fundamenta em quatro processos básicos que determinam a influência dos modelos na aprendizagem dos indivíduos.

1. Processos de atenção: a aprendizagem por um modelo ocorre quando o indivíduo percebe as características do mesmo, e geralmente são mais influenciados por modelos que se assemelhem a sua própria imagem.
2. Processos de retenção: a maneira pela qual o indivíduo se recorda das ações existentes no modelo.
3. Processos de reprodução: é a atividade concreta do indivíduo em relação ao que foi percebido pelo modelo.
4. Processos de reforço: quando a operacionalização do modelo oferece ao sujeito reforços positivos, o mesmo tende a se motivar e desenvolver com maior afinco as atividades pertinentes.

Cabe ressaltar, porém, que o efetivo aprendizado não se dá apenas pela observação de modelos, é importante levar em consideração outros fatores como as

características individuais do observador, suas crenças, valores, como também as características e confiabilidade do próprio modelo.

Nessa perspectiva, salienta-se que, em uma organização, como no caso estudado, o que ocorre é o processo de aprendizagem de vários indivíduos dentro de um mesmo contexto. Para Senge (2002, p. 285),

as habilidades de equipe são as mais difíceis de desenvolver do que as habilidades individuais. É por isso que as equipes que aprendem precisam de “campos de prática”, formas de prática conjunta para que possam desenvolver suas habilidades coletivas de aprendizagem.

Assim, é importante que a organização proporcione um espaço coletivo para o desenvolvimento dessa aprendizagem e a aplicação dos modelos observados, favorecendo o processo de motivação do indivíduo e conseqüentemente os reforços positivos.

## **Capítulo III – METODOLOGIA**

Para atender aos objetivos propostos, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados na construção desta monografia.

### **3.1 Problema de pesquisa**

O trabalho tem por finalidade investigar como ocorre o processo de aprendizagem no setor de manutenção da folha de pagamento de um órgão público do estado do Paraná, tendo em vista que não há um programa de treinamento que prepare os funcionários para exercer suas atividades frente à implantação de um novo sistema operacional.

### **3.2 Perguntas de pesquisa**

A partir dos objetivos propostos, expõem-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as mudanças ocorridas no setor em relação ao trabalho dos funcionários devido à implantação de um novo sistema?
- Como as pessoas lidaram com a necessidade de utilizar o novo sistema?
- De que maneira o grupo enfrentou a nova situação?
- Quais os processos de aprendizagem utilizados para desenvolver as novas habilidades exigidas?

### **3.3 Definições dos termos relevantes**

#### **Mudança**

É a alteração ou transformação de algo e pode ocorrer intencionalmente ou ao acaso.

## **Cultura Organizacional**

“É um conjunto compartilhado de crenças e valores que orienta os modos pelos quais uma empresa avalia e conduz seus negócios” (PETTIGREW, *apud* SELEME, 2007). Esse sistema de significados caracteriza cada organização e norteia o comportamento de seus membros.

## **Comunicação**

É o processo que permite a troca de informações e a interação entre os membros da organização, voltada tanto para o público interno quanto externo.

## **Liderança**

É a capacidade de promover a participação voluntária dos demais membros da equipe com o intuito de cumprir com os objetivos da organização.

## **Conhecimento**

Segundo Rodrigues (2001, p. 89) “o conhecimento tem que ser justificado em termos de um critério de verdade socialmente aceito, com a avaliação formal de fatos e eventos ou apresentação de dados”.

## **Aprendizagem**

Pode ser definida como mudança no comportamento ou no desempenho em resultado das experiências vividas pelo sujeito.

### 3.4 Classificação da pesquisa

Decorrente de seu objetivo, a presente pesquisa pode ser caracterizada segundo Yin (2005) como exploratória-descritiva-explicativa. Exploratória, pois realiza uma pesquisa na literatura e foca a entrevista de um grupo. Descritiva porque estende o estudo exploratório atentando para a ocorrência de eventos para que se possa entender determinado fenômeno. E por fim, explicativa, pois estabelece uma relação de causa-efeito entre variáveis.

O delineamento da pesquisa se enquadra dentro dos seguintes tópicos:

a) pesquisa bibliográfica;



- b) ex-post facto;
- c) estudo de caso com levantamento de campo.

O enfoque da pesquisa pode ser caracterizado como dedutivo e indutivo, pois prevê o levantamento de dados para o entendimento do contexto estudado como também a explicação de relação causal entre variáveis. A dedução também se relaciona com os princípios científicos, o movimento da teoria para os dados, a operacionalização de conceitos para tornar mais clara a definição e examina resultados específicos. A indução, por sua vez, se aproxima do entendimento humano relacionado a determinado evento e compreensão do contexto, uma estrutura flexível que permite a mudança de ênfase durante o progresso da pesquisa e a realização do pesquisador integra parte do processo.

#### 3.4.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso único e intrínseco. Conforme Yin (2005) utiliza-se de questões Como? e Por quê? A escolha dessa estratégia permite explorar situações e fenômenos cujos limites não estão claros, preservando também o caráter unitário do objeto de estudo e possibilita a descrição do contexto com o qual se trabalha.

#### 3.5 Universo da pesquisa

O Grupo de Recursos Humanos, mais especificamente o setor de manutenção da folha de pagamento, vem utilizando o sistema integrado de pagamento (SIP), desde 1989. Após esse longo período utilizando sempre o mesmo sistema para a realização do trabalho, em junho de 2006 e outubro de 2007, houve uma mudança do mesmo, causando um grande impacto no setor que executa a manutenção do pagamento de mais de 59.000 servidores do estado do Paraná.

Entretanto, não se concretizou nenhum programa de treinamento a esses funcionários, a não ser a distribuição de manuais com os novos códigos de vantagens e descontos. Cabe ressaltar que a média de tempo de serviço no setor entre seus funcionários é de 17 anos, sendo que todos possuem ensino superior

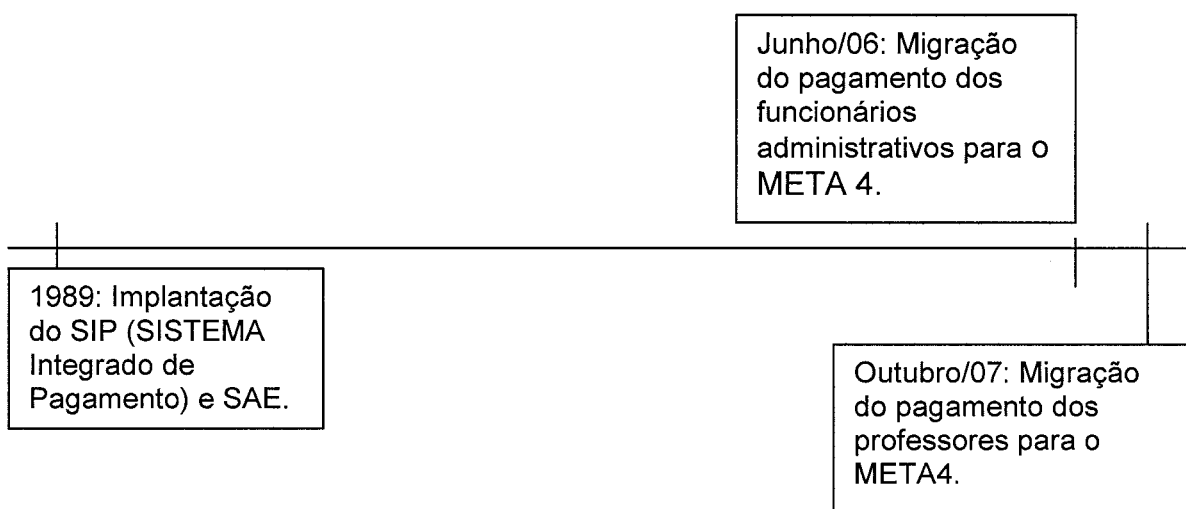
completo em diferentes áreas, como Administração, Pedagogia, Matemática, entre outras.

Constata-se assim, que a maioria das pessoas que atuam no setor trabalhava com o SIP desde seu início, dificultando ainda mais o processo de aprendizagem desse novo sistema.

Tendo em vista tal situação, o presente projeto, justifica-se uma vez que os funcionários apresentam dificuldades e certa resistência em fazer tal manutenção pelo novo sistema (META 4), como também o tempo gasto na conferência das manutenções realizadas e a dificuldade encontrada em detectar e corrigir os erros no pagamento em função da grande diferença de procedimentos exigidos pelo novo sistema em relação ao anterior.

Destarte, apresenta-se a seguir uma linha do tempo que registra as datas de implantação dos sistemas utilizados desde o início do trabalho informatizado.

Figura 7: Linha do tempo



Observando a figura apresentada, percebe-se que a utilização de um sistema informatizado na manutenção da folha de pagamento iniciou-se em 1989. Anteriormente a este período todo o serviço do setor era realizado manualmente e os dados dos servidores eram arquivados.

A partir de 1989, houve a implantação do SAE e SIP que passaram a efetuar o processo de suprimento e pagamento dos funcionários respectivamente.

Tal sistema foi utilizado por 18 anos sem grandes modificações. Em junho de 2006, houve a migração do pagamento dos servidores QPPE (Quadro próprio do Poder Executivo), sendo que os mesmos representam aproximadamente 14.000 funcionários que juntos ocupam cargos a nível de ensino fundamental (agente de apoio), médio (agente de execução) e superior (agente profissional).

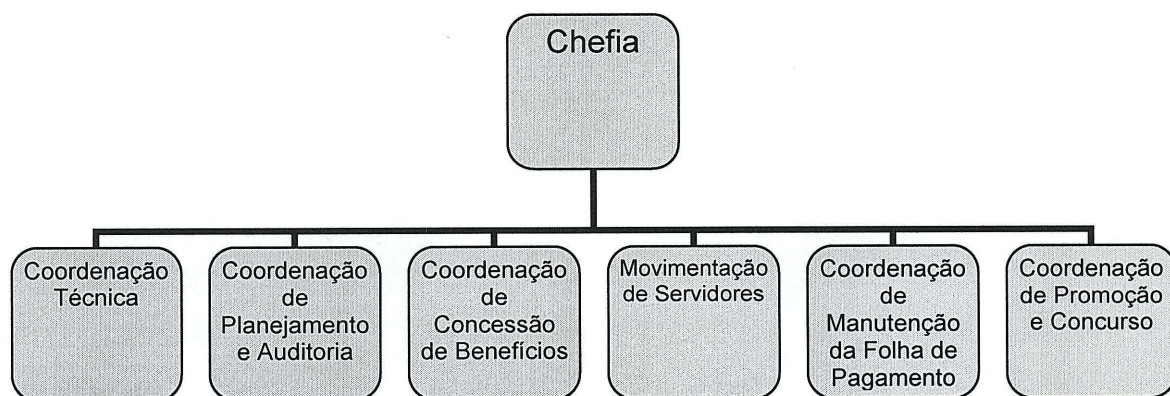
Entretanto, o maior impacto ocorreu na migração do pagamento dos professores para o novo sistema, sendo que representam aproximadamente 49.000 professores do estado. Isso porque, o pagamento dos mesmos é mais complexo devido ao fato de estar atrelado ao suprimento/cancelamento de aulas, sendo que constantemente há alteração na carga horária de aulas extraordinárias em função da demanda da escola.

É importante ressaltar também que ainda surgem dúvidas, erros e ausência de telas necessárias para se executar tal serviço, ou seja, mesmo já tendo sido implantado o sistema continua em fase de adaptação à medida que são detectados novos erros.

Apesar de toda essa mudança, cabe informar que o pagamento dos funcionários com o vínculo CLT e cargo comissão ainda estão vinculados ao sistema antigo, ou seja, ao SIP.

Para se compreender melhor, o trabalho realizado pelo setor, apresenta-se a seguir um organograma que mostra a estrutura do RH existente atualmente.

Figura 8: Estrutura do RH



A partir dessa visualização, pode-se perceber como está estruturado o setor de recursos humanos, tal como as principais atividades desenvolvidas por cada coordenação, conforme as descrições apresentadas na seqüência.

Coordenação Técnica: acúmulo de cargos, distribuição de aulas, enquadramento no Quadro Próprio do Magistério – QPM, afastamento para cursos, afastamento para cargos eletivos.

Coordenação de Planejamento e Auditoria: Suprimentos (coordenações, demandas especiais, menor aprendiz), PSS – Processo de Seleção Simplificado (edital, classificação, análise de recursos, distribuição de aulas), acertos de lotação, fixação, análise de relatórios (excessos nos estabelecimentos de ensino, professores com potencial para suprimento, professores, funcionários e pedagogos sem suprimento, professores, funcionários e pedagogos com suprimento incompleto), bloqueio de pagamento, opção de disciplina.

Coordenação de Concessão de Benefícios: aposentadoria, licenças (especial, sem vencimentos, remuneratória), abono de permanência, reassunção, exoneração, contagem de tempo, certidão de contribuição previdenciária, acervo.

Movimentação de Servidores: prestação de serviços e emissão de portarias, realocação de servidores, disposição funcional, remoção.

Coordenação de Manutenção da Folha de Pagamento: administração, conferência e manutenção da folha de pagamento dos servidores, assessoramento aos Núcleos Regionais de Educação no que se refere à folha de pagamento, controle e distribuição comprovante de pagamento, designação de Diretor, Diretor Auxiliar e Secretária, gerenciamento dos valores a serem restituídos aos cofres públicos, gerenciamento, implantação e manutenção dos cargos comissionados.

Coordenação de Promoção e Concurso: orientações relativas aos Concursos realizados, convocações para exames médicos de candidatos aprovados nos

Concursos Públicos, nomeações, posse e exercício de professores e/ou funcionários nomeados, análise da documentação dos professores e/ou funcionários nomeados, exigida em Edital de Regulamentação de concurso, análise de documentos - Promoção e/ou Progressão, consulta sobre leis de regulamentação sobre promoção e/ou progressão, manutenção de cadastros funcionais, procedimentos sobre enquadramento de professores aposentados, avaliação de desempenho, atendimento aos mandados de segurança, procedimentos relativos à contratação e pagamento de estagiários.

### 3.5.1 Caracterização do setor

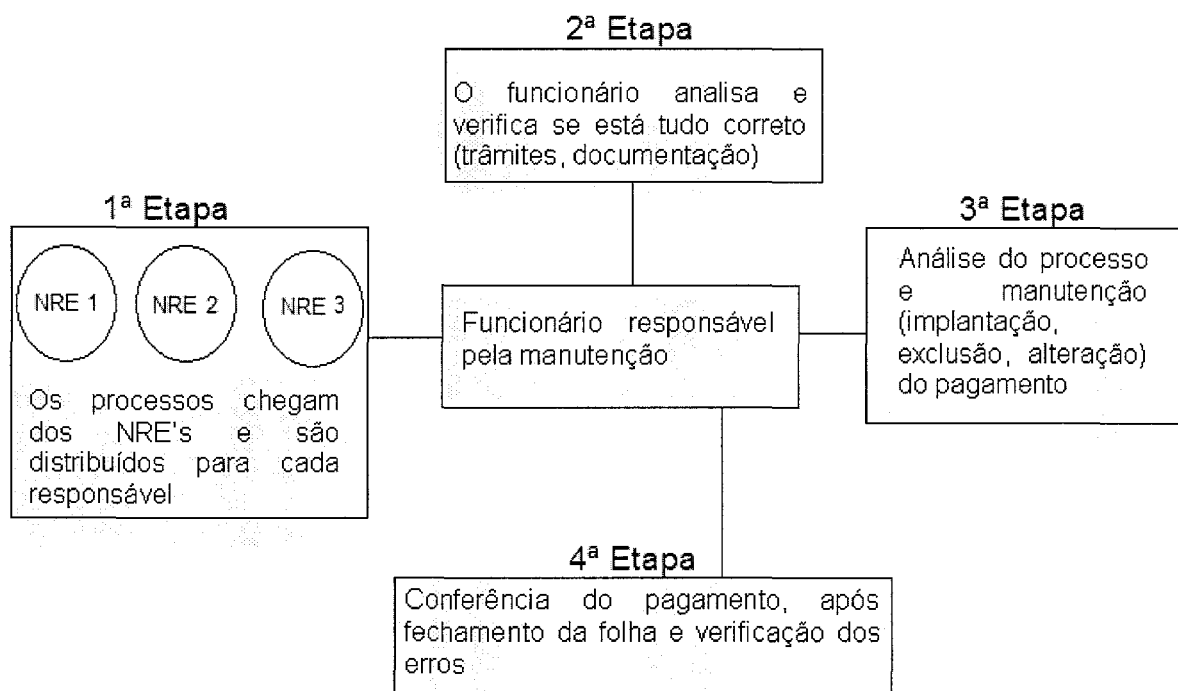
Para permitir uma melhor compreensão a respeito do foco de estudo, é importante caracterizar as atividades e como ocorre a distribuição de serviço no setor.

Assim, o APÊNDICE A, apresenta a estrutura das salas do setor, tal como a disposição dos funcionários e o tipo de atividade que os mesmos exercem.

### 3.5.2 Descrição das macro atividades do setor

Para descrever as principais atividades realizadas no setor, é importante esclarecer que conforme APÊNDICE A, o setor conta com 18 funcionários, e deste total 12 deles trabalham diretamente com a manutenção da folha de pagamento dos servidores efetivos.

Figura 9: Descrição das macro atividades



Nesse foco cabe esclarecer que existem ao todo 32 núcleos regionais de educação no estado do Paraná, e cada um deles abrange alguns municípios. Portanto, cada funcionário atende uma média de 2 a 3 núcleos regionais. Essa distribuição varia conforme o tamanho e a demanda de cada NRE, como também de outras atividades que alguns desses funcionários desenvolvem paralelamente, como conferência e liberação da folha de pagamento, designação de direção e secretário, entre outras atividades.

### 3.6 Coleta de dados

Para possibilitar o estudo da realidade em questão fez-se uso de métodos qualitativos e quantitativos. Segundo Rocha (2005), a pesquisa qualitativa refere-se aos processos, aspectos longitudinais e desenvolvimento de tipologias. “A aplicação mais óbvia da pesquisa qualitativa é no estudo de processos.” A pesquisa quantitativa, por sua vez, permite a generalização dos dados relativos ao número de pessoas, escala, tamanho, entre outros. No caso estudado os dados se restringem às informações referentes ao setor em questão.

O estudo de caso pode incluir questionários, entrevistas, observação, registros em arquivos, documentos (YIN, 2005). A forma de coleta de dados primários, ou seja, aqueles coletados diretamente na fonte, ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas com os funcionários do setor e principalmente pela observação participativa. Segundo Martins (2006), esse tipo de observação permite a coleta de dados, e, ao mesmo tempo, envolve a percepção sensorial do observador por meio de uma prática científica de observação diária.

Em relação aos dados secundários, informações já coletadas anteriormente, utilizou-se de pesquisa bibliográfica como livros e documentos científicos; e a pesquisa documental, que no caso, deu-se por meio dos materiais restritos ao setor, elaborados pelos funcionários e manuais que os mesmos receberam da administração.

### 3.7 Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados em virtude do problema inicial de pesquisa. Para fundamentar as informações levantadas utilizou-se de elementos teóricos relativos ao tema de pesquisa, permitindo que se fizesse a articulação entre essas informações, e conseqüentemente a análise do caso.

Quadro 2: Fontes e tratamento dos dados

<b>ORIENTAÇÃO</b>	<b>FONTES</b>	<b>TRATAMENTO</b>
Qualitativa	<b>PRIMÁRIAS</b> - Entrevista semi-estruturada - Observação <b>SECUNDÁRIAS</b> - Bibliografia, documentos e registros da organização	- Análise dos conteúdos
Quantitativa	<b>PRIMÁRIAS</b> - Observação <b>SECUNDÁRIAS</b> - Bibliografia, documentos e registros da	- Levantamento de dados

	organização	
--	-------------	--

Fonte: adaptado de Granville, (2007).

### 3.8 Limitações da pesquisa

Ao se descrever os limites da presente pesquisa, há que se considerar que o estudo foi estruturado principalmente na observação participante da pesquisadora. Tendo em vista tal fato, os dados qualitativos levantados remetem à análise e interpretação de fatos da mesma. Entretanto, é importante ressaltar, que para o registro de tais fatos, a observação se deu durante aproximadamente 02 (dois) anos, no qual a pesquisadora estava inserida no caso estudado, participando da mudança ocorrida, observando e conversando com os demais funcionários.

Ressalta-se também, que, apesar de ter sido realizada a entrevista semi-estruturada com 05 (cinco) funcionários, optou-se por não registrá-las, pois percebeu-se que durante as entrevistas as pessoas não foram fiéis ao que falavam diariamente em conversas informais com o restante do grupo.

Para buscar uma amostra mais próxima da realidade, preferiu-se relatar as principais dificuldades encontradas pelo grupo no decorrer do processo de implantação do sistema, suas angústias, medos e principalmente a maneira pela qual buscaram o desenvolvimento das habilidades requeridas.

Portanto, a presente pesquisa limita-se em uma análise empírica da realidade em questão, não apresentando dados oficiais comprobatórios, tendo em vista a dificuldade em se medir o grau de aprendizagem dos funcionários.



## Capítulo IV – RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Descrição da organização objeto de estudo e principais atividades

Com o intuito de especificar como se processa a aprendizagem na organização estudada, serão relatadas as mais significativas situações de aprendizagem ocorridas a partir da implantação do novo sistema, fazendo-se, para tanto, um apontamento comparativo entre os procedimentos adotados pelo SIP e os novos exigidos pelo META4.

Cabe ressaltar, que os materiais recebidos como apoio, foram apenas manuais com os novos códigos de vantagens e descontos a serem utilizados com o novo sistema. No entanto, o procedimento utilizado na manutenção da folha, também apresentou uma grande mudança. Apesar de tal mudança, não houve uma capacitação para a utilização do META4. Então, de um modo geral, à medida que surgiam coisas novas a fazer, os próprios funcionários criavam um manual de como proceder, imprimindo as telas passo a passo para serem distribuídas aos demais.

Geralmente quando se trata de algo que ninguém fez e não se sabe como proceder, um dos funcionários entra em contato com a Secretaria de Administração para que a mesma possa orientar em relação a tal manutenção.

Entretanto, ocorre também que o setor de manutenção da folha de pagamento, conta com 18 funcionários, dentre os quais, 13 efetuam a manutenção do pagamento de professores, administrativos e CLT. Os demais efetuam outras atividades como rescisão de contrato, pagamento de cargo comissionado, implantação de pensão alimentícia, entre outras atividades.

Como o número de funcionários é relativamente grande ao espaço físico, o setor é dividido em 2 salas, uma ao lado da outra, com uma porta de passagem entre as mesmas. Acontece, porém, que com essa divisão um lado da sala acaba não tendo muito contato com o outro, e é aí que as informações não são repassadas. Também existem certos desentendimentos entre ambas, pois alguns se sentem mais injustiçados que os outros pelo fato de estarem trabalhando diretamente na sala com a chefia, e por isso se sentem mais reprimidos.

Perante essa situação, muitas informações importantes acabam ficando guardadas apenas para uma das salas. Isso acaba dificultando o desenvolvimento do trabalho, pois se gasta muito tempo em descobrir o que deve ser feito, sendo que

muitas vezes, alguém já sabe como proceder. Além do mais, ocorre também, a utilização de diferentes procedimentos para se fazer a mesma manutenção, dificultando a uniformidade dos procedimentos, gerando assim alguns erros que poderiam ser evitados.

Para tentar descrever melhor como ocorre essa (re)construção do conhecimento, serão expostos alguns dos casos, entre os quais, mais se sentiu dificuldade em realizar .

**1) Auxílio funeral:** o auxílio funeral é um benefício pago à família do servidor da ativa que vier a falecer. É pago em primeira instância ao cônjuge do mesmo, ou na falta deste, à pessoa que comprovar as despesas com o funeral do servidor. A importância do pagamento corresponde a um mês de remuneração a que o servidor teria direito no mês de seu falecimento, sem descontos. Por se tratar de algo pago a uma pessoa que não pertence ao órgão (requerente), é necessário que o mesmo seja cadastrado no sistema para que possa receber o valor na data do pagamento estipulada.

Para que se possa perceber a diferença entre os procedimentos adotados com o SIP e o META4, relata-se brevemente a seguir, os principais passos utilizados para a implantação do mesmo. É importante ressaltar também, que esse tipo de pagamento é o que mais as pessoas do setor apresentam dificuldade em fazer, pois muitas têm um certo receio em executá-lo, propondo-se para isso a “troca de serviço”. Um funcionário que não sabe ou não gosta de fazer, pede para que outro faça em troca de alguma outra atividade.

SIP: o pagamento do auxílio funeral no SIP era feito somente em folha complementar, com uma data de manutenção diferente do pagamento normal, e com o crédito sempre na metade do mês seguinte. Iniciava-se o procedimento conferindo os dados do servidor e complementando-os caso necessário. Em seguida escolhia-se um dos locais de pagamento ativo do funcionário (se fosse professor o local deveria ser o do padrão e não das aulas extraordinárias), e o código referente ao tipo de pagamento, preenchendo-se também dados como o código de ausência do sistema e a data de falecimento. Na seqüência implantavam-se os valores a serem pagos e cadastrava-se o credor com dados como RG e CPF, além da forma de pagamento do benefício, que era sempre feito como ordem de pagamento no Banco do Brasil. No mesmo dia, podia-se pedir a emissão de um relatório e conferir

se os dados implantados estavam corretos. Caso tivesse alguma alteração a ser feita entrava-se novamente no sistema e faziam-se as devidas correções.

META4: por ser este um tipo de manutenção que muitos dos funcionários já não gostavam de fazer, com a implantação do novo sistema isso os inibiu ainda mais devido aos inúmeros procedimentos a serem adotados. Inicialmente ao receber um processo de auxílio funeral, ou mesmo apenas a certidão de óbito do servidor, deve-se alterar seu histórico funcional, colocando a data do falecimento e o número do óbito (procedimento que anteriormente era feito por outro setor), e que ainda é feito no SIP. Em seguida, já no META4, deve-se cancelar o pagamento do mês, preenchendo uma tela com dados como número da certidão de óbito, livro, fls, e data do falecimento.

Antes de se implantar o pagamento, é preciso enviar à Secretaria de Administração os dados do falecido e do credor para que se crie um número de matrícula que possibilitará o pagamento do benefício. É necessário aguardar o retorno da mesma para se dar continuidade no processo. Após o recebimento do número de matrícula, entra-se novamente no META4 para proceder ao pagamento. Inicialmente, preenche-se a tela de pensão alimentícia com dados do servidor, e datas como a do falecimento e do pagamento, conforme critérios repassados pela Secretaria de Administração. Na seqüência, cadastram-se o beneficiário com o número da matrícula, os dados do credor e os dados bancários (o pagamento também é feito como ordem de pagamento no Banco do Brasil). Porém neste caso, o META4 não permite mais que se faça em folha complementar.

O pagamento é efetuado para o mês da manutenção, com crédito no último dia útil do mês. Por fim, preenche-se uma tela com códigos relativos ao tipo de auxílio e se salva tudo o que foi feito. Se houver algum erro ou faltar alguma informação o sistema não conclui o processo, até que o mesmo seja solucionado. O META4, não emite relatório da manutenção, entretanto permite que se efetue o cálculo do que será pago assim que se terminar de implantar o pagamento, possibilitando a correção, quando necessário, o mais breve possível (dentro do prazo de manutenção da folha).

Percebe-se assim, a diferença que houve nos procedimentos adotados tanto na implantação do pagamento como nos códigos utilizados. Porém, o que deixa grande parte dos funcionários insatisfeitos com a utilização desse sistema, é um maior número de passos adotados e o tempo a ser efetuada tal implantação. Mesmo

com a tela em uso, se houver uma demora no procedimento, por questão de segurança, o sistema é desativado, e o que foi feito até o presente momento, se não foi salvo, é perdido, tendo que ser efetuado novamente. Já no SIP, a tela podia ficar aberta por prazo indeterminado que nada era perdido. Desde que não fosse fechado, podia-se continuar de onde parou. Entretanto, com o novo sistema, as chances de erro são menores, devido ao fato do mesmo acusar a existência de irregularidades, se for o caso.

O primeiro caso de um auxílio funeral feito no META4 foi efetuado por uma funcionária que buscou a informação e tentou efetuar a manutenção com o auxílio da Secretaria de Administração, enfim, fez de todo o possível para implantá-lo e entender como funciona. Então as telas foram impressas e manualmente foram feitas algumas observações importantes do que e como deveriam ser feitos tais procedimentos, principalmente na questão de datas para que se evitasse algum tipo de erro grave.

Entretanto, essa manutenção, por não ser algo corriqueiro, acabava por se tornar de difícil entendimento, pois mesmo com o manual em mãos, algumas coisas acabavam sendo esquecidas. Então, um funcionário acaba perguntando para o outro como se faz tal tela, por que está dando errado, e assim por diante. A cada informação, cada um foi fazendo novas anotações em seu próprio manual. Até hoje, após um ano em contato com o novo sistema, todos os funcionários que implantam auxílio funeral ainda se utilizam do manual para poder fazê-lo.

Quando surge algum erro, detectado geralmente no cálculo da folha, e não se consegue descobrir sozinho o que aconteceu, pergunta-se aos demais se alguém sabe auxiliá-lo e quase sempre, juntos acabam descobrindo o motivo. Em último caso, quando ninguém consegue descobrir, entra-se em contato com a Secretaria de Administração para que a mesma possa auxiliar nessa verificação. Novamente é aí que não acontece o repasse de informações. Ela fica restrita geralmente, ao pessoal da sala que detectou o erro, e somente se alguém da outra sala for perguntar é que se informa o procedimento correto. Muitas vezes isso ocorre também, por falta de tempo, pela correria e esquecimento de passar a informação adiante.

O tempo de se efetuar o pagamento desse benefício acaba sendo maior com o sistema novo devido a um maior número de procedimentos adotados. Entretanto,

aos poucos, esse tempo está sendo reduzido em relação ao gasto no início do trabalho com o META4.

**Situação de aprendizagem:** no caso relatado, o principal fator de aprendizagem não é focado na resolução dos cálculos de cada situação. Por exemplo: os cálculos efetuados para o auxílio funeral continuam sendo os mesmos, pois respeitam a instrução normativa estabelecida pela Secretaria de Administração. No entanto, o procedimento de como fazer o pagamento é que mudou de um sistema para o outro.

Agora, exige-se o preenchimento de mais telas, com mais detalhes. Esse é um tipo de pagamento que exige muita atenção e cuidado na hora de sua implantação, pois como é efetuado para uma terceira pessoa, não servidora do estado, qualquer erro de cadastro pode impossibilitar o recebimento do auxílio para o beneficiário.

Até a presente data, ao se fazer um pagamento desse tipo, os funcionários ainda consultam uns aos outros, para sanar suas dúvidas, mesmo com o manual em mãos.

Essa foi e continua sendo uma situação de aprendizagem bem complexa, na qual ainda se leva um bom tempo para se fazer o pagamento devido a minuciosidade das informações necessárias. Entretanto, os funcionários que o fazem com mais frequência, já conseguiram diminuir o tempo gasto para a implantação do mesmo. No início, a demora era tanta, que muitas vezes o sistema chegava a “cair” e era necessário reiniciá-lo e recomeçar todo o trabalho, pois se perdia o que foi feito, já que o META4 só salva o auxílio funeral depois de preenchidas todas as telas.

Cabe esclarecer, que apesar da maior dificuldade devido aos grandes detalhes, até o momento não foi registrado nenhum erro no pagamento. O que aconteceu, no entanto, por meio de informações fornecidas pela Secretaria de Administração, é que muitos funcionários estavam esquecendo de alterar o histórico funcional dos falecidos, sendo que o mesmo ainda deve ser feito no SIP para os servidores do Quadro Próprio do Poder Executivo, antes de iniciar o trabalho com o META4 de retirada da folha e o pagamento do benefício. Um detalhe, é que tal passo, consta no manual fornecido, mas algumas pessoas acabam passando por essa etapa sem efetuá-la.

Outras reclamações que se teve, por volta de 03 (três) nesse ano, foram dos próprios beneficiários que não localizaram o pagamento no banco. Entretanto, se constatou com a ajuda da Agência do Servidor e Agência do Governo, que o pagamento foi efetuado corretamente em nome do beneficiário, e detectou-se que, ou a agência não conseguiu localizar por algum motivo, ou o crédito ficou no banco por 60 dias e foi retornado aos cofres públicos.

Percebe-se assim, que devido aos detalhes do procedimento, os funcionários que o executam acabam prestando mais atenção ao proceder com a implantação do pagamento, evitando erros decorrentes de falha humana. Também, outra hipótese a ser registrada, é pelo fato de não serem todos os funcionários que o executam, e dessa maneira, tal procedimento acaba sendo feito por um grupo restrito de pessoas que possuem uma maior interação entre si, permitindo uma troca de informações mais clara e menos dispersa, evitando assim, a divergência de informações.

**2) Abono de Permanência:** corresponde ao valor da contribuição previdenciária mensal do servidor, e é concedido ao servidor que o requerer, desde que atenda aos quesitos exigidos pela Emenda Constitucional. Essa é uma das manutenções que os funcionários mais gostam de fazer por ser um processo de fácil análise, pois o período a ser pago já vem especificado pelo setor de Concessão de Benefícios.

SIP: nesse sistema era feito por meio da implantação do código 02W na folha de pagamento. Atende sempre à data estabelecida pelo setor de Concessão de Benefícios, sendo geralmente, a data do protocolado. Quando havia de ser fazer o pagamento de meses anteriores, efetuavam-se os cálculos manualmente e em seguida implantava-se tal valor na folha de pagamento sob o código 22W.

Para finalizar, fazia-se uma anotação do que foi implantado como forma de registro da manutenção. Podia-se colocar o RG do servidor no teste (respeitando o cronograma), e verificar no dia seguinte se a manutenção estava correta. Caso fosse detectado algum erro, poderia ser corrigido e conferido novamente, porém sempre no dia seguinte.

META4: no novo sistema deve-se implantar o código do abono (1227) na tela “Valores Período de RH”, com a data de início do mesmo, e fazer a anotação como forma de registro ao final. Se houver um pagamento retroativo a fazer é necessário que se revise a folha dos meses em questão, em seguida se calcule no sistema mês a mês para verificar se o mesmo está pagando corretamente. Entretanto, se o

pagamento dos atrasados for anterior à data de migração do sistema, deve-se fazer manualmente, calculando os valores a pagar e implantando-os no “valores de incidência”. Em seguida, faz-se o cálculo da folha do mês e verifica se está correto.

Com tais apontamentos, fica claro que no SIP o procedimento era muito mais rápido de ser feito. Já no META4, o tempo que se usa é maior, tendo em vista a demora do mesmo para calcular os registros mês a mês. Porém, se algo for implantado erroneamente o cálculo não irá registrar tal benefício, devendo o funcionário voltar às etapas e verificar qual foi o erro. Isso possibilita que se evitem erros na folha de pagamento, já que se pode conferir na hora o que está sendo feito.

Porém o que ocorre, é que muitas vezes, na falta de tempo, grande parte dos funcionários não fazem o cálculo da folha e deixam para conferir apenas após o fechamento. Se detectado algum erro, a Secretaria de Administração procura resolver no dia da conferência, e se necessário, reprocessar a folha, desde que o mesmo seja decorrente de falha no sistema. Quando o erro é humano, geralmente acaba-se deixando para corrigi-lo no mês subsequente, sendo que se houvesse uma correção anterior ao fechamento da folha, o número de erros por falha humana seria quase zero.

Outro fator que interfere, e que já gerou alguns erros, é a questão das datas na hora da implantação do mesmo. Isso porque, o sistema lê a data de pagamento como 27 de cada mês. Se tal benefício for implantado com data posterior, o sistema não irá processar, pois não reconhece tal data para pagamento. Também, um outro fator que acaba gerando erros, é que a implantação do abono é feita em uma tela específica para que o sistema pague automaticamente todo mês, e a do pagamento do atrasado é feito em outra, pois será pago apenas uma vez. Porém, por mais que ocorra algum erro em virtude disso, se o funcionário solicitar o cálculo da folha após a implantação poderá detectar o erro e corrigir na mesma hora.

No SIP não existia manual para a implantação do abono, devido à facilidade do mesmo e o longo período em que os funcionários trabalharam com a manutenção do pagamento por esse sistema. No META4, como ocorre nos demais casos, a Secretaria de Administração enviou um manual com os códigos do benefício no qual consta os principais passos de uma forma bem objetiva.

Entretanto, quando se lida com um sistema novo, sente-se uma certa dificuldade em alguns aspectos. Os questionamentos mais comuns foram: quando

devo revisar? Onde implanto? Com a data do protocolo? E o cálculo, como deve ser feito?

No início da utilização do sistema e durante um bom tempo, havia uma grande dificuldade da maioria dos funcionários em diferenciar a revisão da folha e o cálculo de pagamento, e como se fazer cada um deles. Muitas vezes pulava-se alguma etapa, e isso gerava alguns erros de pagamento.

Um outro aspecto, é que no início da utilização do novo sistema, a revisão de pagamento dos períodos anteriores (atrasados) deveria ser feita mês a mês, o que levava um tempo muito grande a ser executado, ainda mais que algumas vezes o sistema era interrompido automaticamente por questão de segurança. Após efetuada inúmeras vezes a sugestão à Secretaria da Administração para que se pudesse fazer a revisão por período, conseguiu-se esse ano, com que os programadores incluíssem essa opção na revisão, o que facilitou e agilizou bastante o trabalho.

Assim, pode-se relatar que apenas em meio às tarefas diárias e com as situações que ocorrem, é que aos poucos, os funcionários estão aprendendo a trabalhar com o novo sistema e entender como o mesmo efetua o pagamento.

**Situação de aprendizagem:** a principal dificuldade que se teve foi de entender como o sistema funciona para fazer o pagamento dos atrasados, principalmente do período anterior à migração do sistema. Essa foi umas das manutenções que mais geraram erros, em virtude de tal dificuldade e também por muitas vezes não ser feito o cálculo anteriormente ao fechamento da folha.

Entretanto, os erros podem ser resolvidos para o mês seguinte sem maiores problemas. Geralmente, ocorria por não ter sido feita a revisão de algum período. Ainda esse ano, ocorreram alguns erros decorrentes de falha no sistema, que foram encaminhados à Secretaria de Administração e solucionados para a mesma folha em questão sem prejuízos financeiros ao servidor.

Para a implantação do abono de permanência o setor recebeu um manual com os códigos e um breve resumo dos passos. Porém ainda ficaram algumas dúvidas, o que fez com que também se criasse uma espécie de manual, pelos próprios funcionários do setor, com os passos do procedimento e o mesmo foi distribuído para os demais integrantes da sala.



Cabe ressaltar, porém, que geralmente essa confecção e troca de materiais se restringe a apenas um lado da sala, não havendo muita troca de informações entre as duas partes.

Também, todo mês, um funcionário sempre acaba perguntando para o outro algo em relação à manutenção, para a confirmação de datas, código, enfim, muitas pessoas não anotam alguns detalhes importantes ou preferem confirmar com os demais colegas.

Quando alguém confere a manutenção que fez e detecta algum erro, também ocorre essa troca, geralmente se pergunta aos demais, e na maioria dos casos, alguém sabe como proceder, pois já enfrentou tal situação.

**3) Adicional Noturno – Vigia:** antes da migração do sistema, a vantagem era paga somente aos funcionários contratados pelo regime CLT, que prestavam serviços no período compreendido entre 22h e 5h da manhã. Os NRE's informavam mensalmente o número total de horas noturnas trabalhadas. Essas horas eram implantadas mensalmente no SIP, na rotina de "boletim de freqüência", respeitando sempre os prazos para a digitação. Com a implantação da carga horária, o próprio sistema calcula o valor correto a ser pago sob o código 077. Apenas quando se pagava algum atrasado era que o mesmo deveria ser discriminado em espécie, colocando-se o código 277. Cabe ressaltar também, que como nos demais casos, pode-se colocar o RG no teste e conferir no dia seguinte se o sistema está calculando corretamente. Entretanto, costuma-se fazer isso nos últimos dias de fechamento da folha, pois a cada dia o sistema processa uma vantagem diferente.

É importante esclarecer, que, ainda existem funcionários CLT no estado, e a maioria dos vigias pertencem a esse vínculo. Portanto, esse tipo de manutenção ainda continua sendo realizada no SIP.

Cabe ressaltar, que a partir de 29/06/2007, muitos funcionários CLT passaram no concurso para o Quadro Próprio do Poder Executivo, e tornaram-se servidores do estado. Portanto, seus pagamentos foram migrados para o META4. São poucos os casos de vigias efetivos, a maioria ainda continua sendo CLT.

Entretanto, no início não se sabia o que fazer com esses casos, pois não se tinha autorização para pagar no META4. A informação repassada é que somente os funcionários CLT poderiam trabalhar como vigias. Foi então que surgiram os questionamentos, pois eles continuavam fazendo o mesmo trabalho, apenas

mudaram seu vínculo empregatício. Após algum tempo foi autorizada a implantação de vigias no META4 apenas para os servidores que trabalhavam em escolas agrícolas. Mas os questionamentos continuaram. Alguns meses depois, foi autorizada verbalmente pela chefia, a implantação de vigia no META4 para todos que faziam jus à tal vantagem. Foi então que não se sabia como proceder. Havia muita divergência de informações. Alguns funcionários estavam pagando pela carga horária de 240h, como era feito no SIP. Entretanto, foi dito que no META4, só poderia ser implantado o valor máximo de 210h mensais. Então, alguns servidores acabaram recebendo mais que os outros.

Também, no início, muitos funcionários implantavam mensalmente a carga horária no “Valor de Incidência”, e algum tempo depois, em conversas com outros funcionários, viu-se que se podia implantar apenas uma vez no “Período de RH”, e nos demais meses apenas acompanhar se o sistema estava pagando corretamente, não sendo necessário digitar novamente.

Quando há um pagamento de atrasado no META4, é necessário seguir o mesmo procedimento dos demais casos de pagamento atrasado, implantando-se com o código de atrasado nos “Valores de Incidência”, se o período for anterior ao da migração, ou então revisando as folhas dos meses em questão, se o período for posterior. Neste último caso, é necessário que a vantagem seja implantada anteriormente no “Período de RH” com a data correta, para que o sistema consiga fazer a revisão.

Após a implantação, pode-se fazer o cálculo, seja do mês ou de meses anteriores, para verificar se o pagamento está saindo corretamente.

**Situação de aprendizagem:** no SIP não havia um manual com os passos dos procedimentos, mas um manual que foi elaborado por uma funcionária do setor que foi distribuído aos NRE's. Nesse manual consta quem são os servidores que fazem jus a essa vantagem, a base de cálculo, o código e a base legal.

No META4, também não há um manual explicativo para implantação de tal vantagem, tudo é feito mediante troca de informações entre os funcionários. Como já relatado, no início, cada funcionário fazia da maneira que acreditava ser a mais correta, e com a troca de informações criou-se um padrão para a implantação e carga horária dos mesmos.

A aprendizagem está ocorrendo conforme a demanda do serviço, à medida que um funcionário precisa fazer tal implantação, conversa e questiona com os demais para fazer da maneira correta.

Entretanto, com o novo sistema, não é necessário se fazer mais nada nos meses seguintes, pois o META4 efetua esse pagamento automaticamente. Apenas se for para retirar tal vantagem, deve-se voltar à tela de implantação e colocar a data fim, conforme solicitação do NRE.

**4) Ressarcimento de faltas:** o ressarcimento de faltas é efetuado somente com o protocolado do interessado em que conste um ofício da direção da escola ou do NRE assumindo o erro na solicitação ou digitação das faltas.

Procedimento para o ressarcimento no padrão no SIP:

- 1) verificar no sistema SAE, na tela "HOB" se a devida falta a ser restituída está realmente lançada (descrita).
- 2) Fazer a inclusão no SIP do valor a que se refere à falta a ser ressarcida na tela "manutenção de pagamento", no código 8AA com o valor discriminado em R\$.
- 3) Quando a folha de pagamento já está processada, imprimir o pagamento do mês, encaminhar o devido protocolado à Secretaria de Estado da Administração para a exclusão no RHC (Histórico Funcional do Servidor).
- 4) Retornando o protocolado, consultar novamente no SAE, tela "HOT", com o RG do requerente, com linha funcional a qual pertence o padrão em questão e o mês que ocorreu a falta, fazendo a exclusão da mesma.

Obs: a devolução de faltas referente às aulas extraordinárias (SC02) é realizada conforme os itens 1 e 2 acima, somente sendo o código 00A. Não é necessário realizar os passos que seguem nos itens 3 e 4 pois as faltas referente às aulas extraordinárias não constam no histórico funcional do servidor e por isso não interferem nas promoções e demais benefícios vinculados ao histórico funcional.

Procedimento para o ressarcimento no padrão no META4:

- 1) Acessar a tela com as faltas pelos seguintes passos: "Gestão de Pessoas/ Período de RH/ Gestão de Ocorrência na Frequência/ Ocorrência do Período de RH/ gerenciar incidências". Verificar se a falta a ser restituída está realmente lançada no sistema sob o código 65.

- 2) Tornar a falta “sem efeito” e fazer um comentário/observação no campo apropriado registrando o número do protocolado e em seguida salvar as alterações.
- 3) Fazer a retroatividade do cálculo para verificar se o sistema está ressarcindo corretamente.
- 4) Acessar o SAE, tela “HOT”, colocar o RG e o mês de referência e retirar o número total de faltas conforme protocolo.
- 5) Conferir no Dossiê (uma espécie de Histórico funcional do META4) se realmente as faltas foram apagadas.

Obs: para as faltas referente às aulas extraordinárias existem dois procedimentos:

- 1) se a falta for anterior a Maio/08: tirar do SAE, tela “HOT” e devolver no META4 sob o código 6040 com valor negativo, na tela de “Valores de Incidência”. Efetuar o cálculo do mês para conferir.
- 2) A partir do mês de Maio/08: acessar as seguintes telas: “Gestão de Pessoas/ Período de RH/ Carga horária nas escolas/ Faltas Aula”. Localizar a falta e torná-la “sem efeito”. Em seguida salvar. Também é necessário retirar da tela “HOT”.

**Situação de aprendizagem:** como apontado na descrição anterior, no SIP, o procedimento utilizado para ressarcimento de faltas era bem mais simples de se fazer. No META4 existem mais passos a se seguir e uma grande dificuldade em executá-los tendo em vista que desde o início do mesmo já foram criados pelos próprios funcionários mais de um manual, pois sempre se descobria uma coisa nova a se fazer, ou mudavam-se alguns procedimentos. Também, no SIP, as aulas extraordinárias eram mais simples de se fazer, pois exigia menos passos para executá-la. Entretanto, no META4, existem 2 situações diferentes a serem feitas, conforme a data da falta. Isso porque, a partir de maio foi incluído uma outra tela em que consta as faltas pela carga horária. É importante ressaltar aqui, que as faltas/aulas do padrão são registradas em dias, e das aulas extraordinárias em horas, por isso essa mudança de procedimento.

Devido à diversidade de informações esse é um procedimento que exige muita atenção e também troca de informação entre os funcionários, pois sempre há algo novo nos procedimentos, na tentativa de adaptar o sistema ao quadro da Secretaria. Isso ocorre, pois é a única Secretaria que tem professores, e por isso os procedimentos adotados são diferentes. Então, conforme as situações vão surgindo,

a Secretaria de Administração procura adaptar o sistema para que a manutenção possa ser feita da maneira mais apropriada.

Ainda surgem muitas dúvidas. Os funcionários estão sempre conversando e trocando idéias a respeito da manutenção.

Muitas vezes, já surgiram erros, como por exemplo, ter sido realizado todos os passos, mas quando a folha processou não registrou tal informação. Quando ocorrem situações assim, entra-se em contato com a Secretaria de Administração para que o erro seja detectado. Uma vez foi descoberto que na verdade, estava sendo feito um procedimento de forma errada, que foi mudado, mas nem todos os funcionários foram avisados.

Outro ponto a ser registrado, é que como o procedimento para o ressarcimento de faltas das aulas extraordinárias foi alterado, a Secretaria de Administração solicitou a liberação do acesso aos funcionários do setor, entretanto ainda não se consegue acessar as telas necessárias. Apenas uma funcionária, que já trabalhou no Núcleo Regional, possui a liberação para tal manutenção. Quando se precisa fazer esse tipo de ressarcimento, é necessário utilizar a chave dessa pessoa.

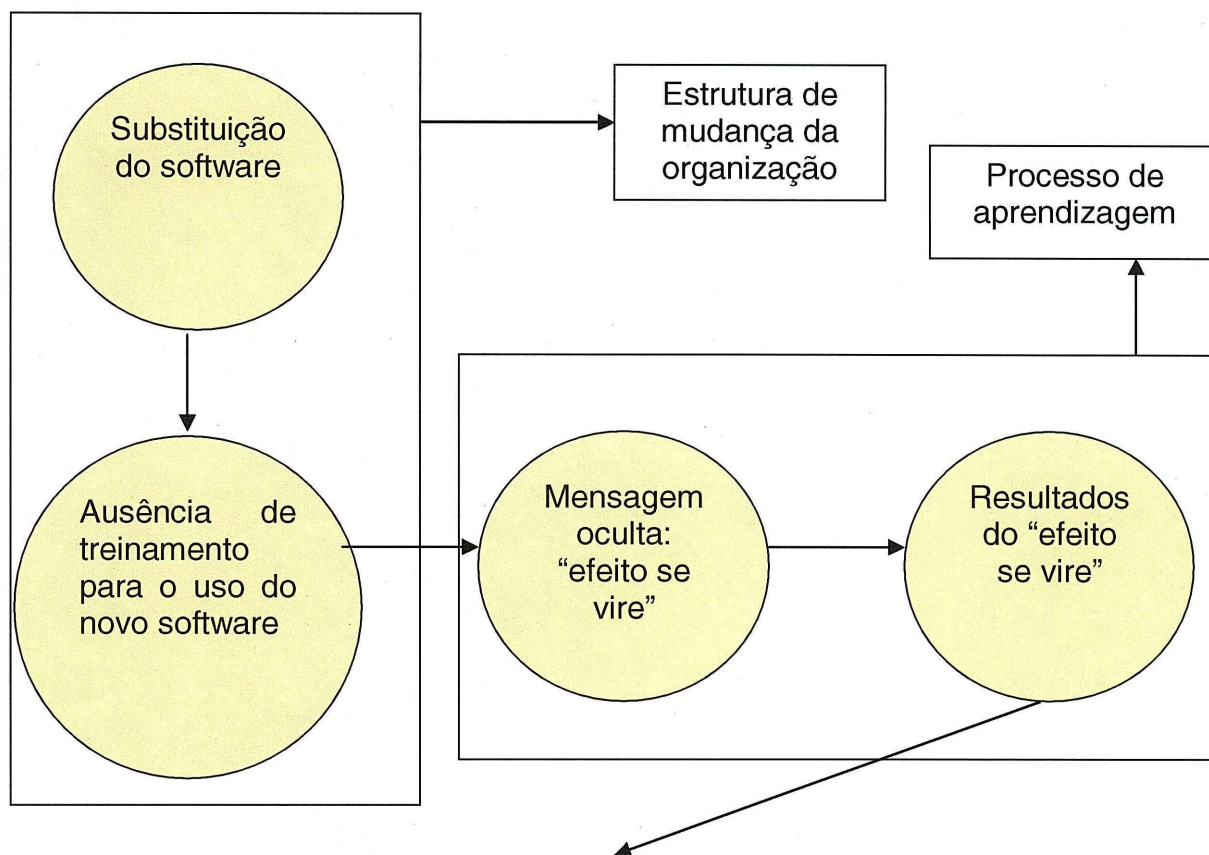
#### 4.2 Análise da situação

O caso descrito aponta o processo de aprendizagem frente à mudança do sistema utilizado para a manutenção da folha de pagamento.

Com a mudança de um sistema para o outro, as habilidades exigidas anteriormente já não são mais suficientes, portanto, esse novo processo exige o desenvolvimento e aquisição de novas habilidades.

Não havendo um processo de preparo dos funcionários para se trabalhar com o novo sistema, ou seja, como o mesmo deveria ser realizado, foi preciso que os mesmos buscassem alternativas para conseguir realizar as atividades pertinentes ao setor, como mostra o esquema a seguir.

Figura 10: O processo de implantação do novo sistema



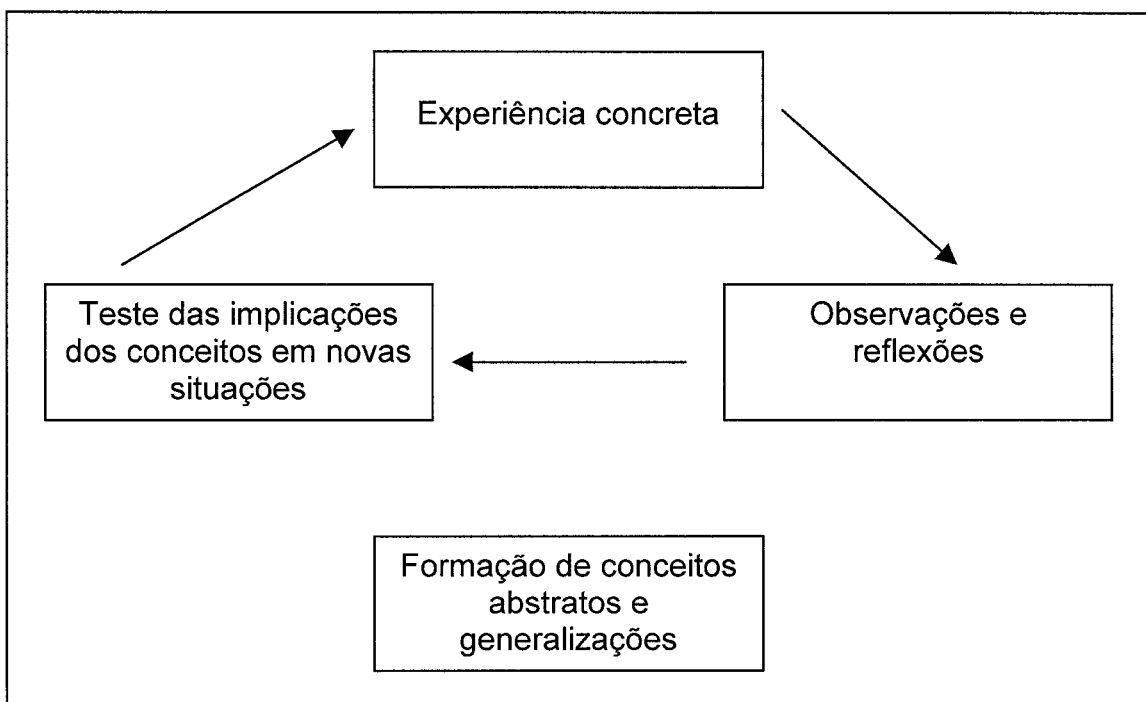
PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
É importante mudar	Resistência à mudança devido ao domínio que os funcionários tinham em relação ao sistema anterior
É necessário acompanhar as transformações tecnológicas	Demora entre mudanças de ciclos no sistema
Desenvolvimento de novas habilidades cognitivas para atender as exigências operacionais	Dificuldade em descobrir e compreender os procedimentos adotados pelo novo sistema
Elaboração de manuais próprios, com casos reais → domínio	Falha de padronização e disseminação
Percepção ao longo do processo de aprendizagem de que o sistema reduziu os erros	Dificuldade em detectar erros e descobrir as novas formas de cálculo efetuadas pelo novo sistema

Assim, percebe-se que é importante a existência de mudanças que acompanhem as transformações, melhorando processos, diminuindo erros, reduzindo custos, entre outros fatores que possam interessar à organização.

Entretanto, esse é um processo complexo, que exige o estabelecimento de metas e transparência no que se pretende realizar. A partir disto, é de fundamental importância que se busque o envolvimento de todos e a continuidade do processo por meio do gerenciamento dos aspectos humanos e dos sistemas de informações. Isso porque, a mudança de um sistema atinge várias esferas dentro do campo de trabalho, como mudanças comportamentais, de estrutura do setor, tecnológica e principalmente de conhecimento.

O que se nota é que não houve uma preparação estruturada para a mudança de sistema. Os funcionários apenas foram informados dessa nova situação e não foram preparados para lidar com isso, nem foram esclarecidos os motivos e de que forma isso seria feito. Assim, o esquema a seguir demonstra como ocorre o ciclo de aprendizagem em meio a esta situação.

Figura 11: O ciclo de aprendizagem



Fonte: adaptado de Kolb, (1997).

Percebe-se que não há um circuito completo de aprendizagem conforme propõe Kolb (1997). Ocorre, **inicialmente**, um circuito simples de aprendizagem,

pois após a observação reflexiva parte-se para a experimentação ativa, não havendo nesse processo a conceituação abstrata do objeto de conhecimento.

Tal situação faz com que os funcionários aprendam a lidar com o “efeito se vire”, podendo gerar inúmeras reações como o otimismo e entusiasmo, ou, em contrapartida, a ansiedade, o receio, a resistência, o medo de lidar com o novo.

Apesar de o novo sistema buscar a redução de erros decorrentes do pagamento, o mesmo ainda não está totalmente preparado para dar suporte a todas as atividades realizadas pelo setor. Não há como os funcionários se negarem a utilizar o novo sistema, pois os dados foram todos migrados, ficando os mesmos impossibilitados de fazer a manutenção pelo sistema anterior.

Assim, os riscos que se corre com tal implantação da maneira como foi feita, é de gerar erros na folha de pagamento por desconhecimento dos funcionários de como proceder a algumas situações, podendo prejudicar o salário dos servidores pertencentes ao órgão. E isto aconteceu muitas vezes. Porém até a presente data, não ocorreu nenhuma situação mais grave, pois erros mais complexos puderam ser detectados anteriormente e solucionados antes do processamento da folha.

Os demais erros, quando não se trata de valores grandes, e que não são detectados a tempo, geralmente são solucionados no mês seguinte. Existem alguns casos de falha no próprio sistema em que os erros somente são detectados e solucionados mediante reclamação/solicitação dos próprios servidores.

Assim, cabe ressaltar que tal procedimento possui seus prós e contras. Permite que haja uma maior segurança nos procedimentos adotados em relação à proteção do próprio sistema como em relação aos valores pagos/recolhidos. Também busca uma integração entre os sistemas, ou seja, a automatização do processo, permitindo que o sistema faça muitas coisas que antes eram realizadas manualmente.

Cabe ressaltar, entretanto, que as partes envolvidas possuem papéis específicos em relação ao processo, como mostra o quadro a seguir.



Quadro 3: Atribuições de cada um dos envolvidos

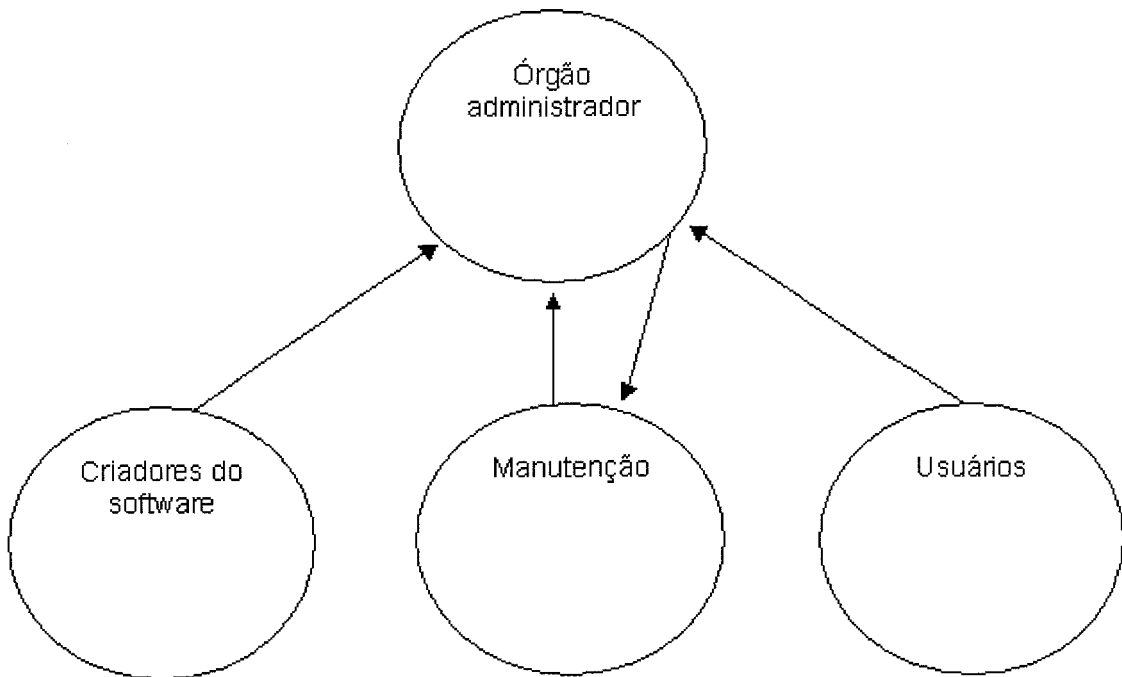
	PRODUTO	USO	DESEMPENHO
USUÁRIO	1	3	2
MANUTENÇÃO	2	2	3
FABRICANTE	3	1	2

Fonte: adaptado de Seleme, (2007).

Percebe-se dessa maneira, que cada grupo apresenta uma atribuição diferente, ou seja, uma especificidade/especialidade em relação às etapas do processo, seja ela voltada para o produto, o uso ou o desempenho.

Apesar de cada tópico apresentar um peso diferente para cada um dos envolvidos, é importante, para que haja a interação, a troca de informações entre os mesmos para a efetivação de um processo eficaz. Entretanto, o que ocorre muitas vezes é que a comunicação institucional não é explícita e nem divulgada a todos, tornando-se fragmentada, como aponta o esquema a seguir.

Figura 12: Esquema de comunicação



O esquema ilustra a centralização das informações para o órgão administrador. Não há uma comunicação direta entre os criadores e os usuários, como também os mesmos não têm acesso direto ao pessoal da manutenção do sistema. Todos os casos ou situações divergentes ou que geram erros, são repassadas para a administração, e quando a mesma considera conveniente solicita para que a manutenção altere algum dado do sistema. Ocorre também que os usuários não têm o retorno do motivo pelo qual houve tal erro, apenas é informado que o sistema já está regularizado.

Assim, percebe-se que a implantação de um novo sistema produz mudanças no fluxo de trabalho e nos processos de produção. No caso em questão, o que ocorre é que em determinadas épocas, o volume de trabalho é muito grande, como ocorreu justamente na época de transição do sistema. Entretanto, a previsão, é que o volume de serviço venha a diminuir, situação esta que a chefia já está verificando, e trazendo novas atribuições ao setor.

#### 4.2.1 Como fazer diferente diante da realidade do serviço público?

Com os apontamentos apresentados, é importante esclarecer que o foco do que se pesquisa não é o sistema em si, mas, o processo de aprendizagem voltado para a utilização do novo sistema.

Assim, percebe-se que, de uma maneira geral, não houve um preparo suficiente para a aceitação e capacitação de trabalho. Cabe ressaltar que a rotina no setor continua praticamente a mesma. O que mais mudou foram os procedimentos de operacionalização do sistema.

Em meio a essas informações, cabe propor algumas alternativas que poderiam ter sido estudadas e analisadas para uma possível aplicação no processo de implantação de um novo sistema.

Inicialmente, é importante esclarecer o grau de ruptura ocorrido com essa nova situação. Isso porque, os funcionários acostumaram a trabalhar com o sistema antigo por cerca de quase 20 anos, ou seja, o grau de distanciamento entre os ciclos foi muito grande.

A questão da comunicação entre todos os envolvidos e como ocorreu a implementação do processo é outro ponto a ser argumentado. Registra-se aqui, que

não foi uma situação ocorrida de forma integrada. A implantação do sistema ocorreu de fora para dentro, ou seja, os usuários finais, não tiveram participação alguma nesse processo de escolha e decisão. Esse é um dos motivos que geram uma certa resistência, pois além de não haver o envolvimento dos funcionários que fazem a manutenção, não houve uma comunicação clara a respeito do assunto. Não ocorreu a troca, e sim apenas o repasse de informações básicas.

É importante esclarecer, que em nenhum momento, qualquer funcionário se negou a trabalhar com o novo sistema, haja vista a impossibilidade dessa alternativa. Entretanto, muitos se sentiram desmotivados inicialmente, e outros foram se desmotivando ao ter um contato maior com o mesmo e não saber como proceder. Na verdade, o que se percebe, além da dificuldade em lidar com o novo, é a insegurança que isso causa no indivíduo, por não ter sido preparado e nem ter participado de todo o processo. Em contrapartida, à medida que iam desenvolvendo novas alternativas e aprendendo a trabalhar com o sistema, grande parte desses funcionários acabaram se motivando a pesquisar mais sobre o mesmo e ensinar aos demais.

Também, o papel da liderança é outro ponto a ser considerado. Isso porque a mesma tem o poder de interferir no processo de trabalho de seus funcionários e buscar pela qualificação dos mesmos. Porém, isso não se fez presente de uma forma significativa. Como o órgão é subordinado a um outro que o administra, o que ocorre é que se deve aceitar as decisões tomadas e executar o que é solicitado. Então, entra mais uma vez em questão o “efeito se vire”. A situação está presente, o funcionário precisa lidar com ela de qualquer maneira, o que gera a busca e construção pelo conhecimento por parte dos mesmos.

Por um lado, apesar de apresentar inúmeras desvantagens tão visíveis para os funcionários, deve-se reconhecer que tal situação pode auxiliar no desenvolvimento de novas habilidades e competências, beneficiando assim, o desenvolvimento cognitivo dos mesmos. Também, permite a troca de informação, a discussão entre o grupo e uma maior aproximação entre as pessoas. Entretanto, isso não ocorre com todos. Em alguns casos, não há a divulgação de novas descobertas, nem a troca de informação, situação essa que poderia ser vista pela liderança e ser utilizada como um ponto a ser trabalhado conforme as situações forem ocorrendo.

Para ilustrar as necessidades e falhas do processo, o quadro a seguir aponta os principais elementos do processo de mudança, comparando-os com a necessidade da organização e o que realmente foi realizado.

**Quadro 4: Elementos do processo de mudança**

		NECESSIDADE	REALIZAÇÃO	GAP
<b>ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA A MUDANÇA</b>	Cultura Organizacional	Quando há uma mudança na organização é importante que haja toda uma estrutura em torno da cultura da mesma para que os funcionários possam aceitar e incorporar a mudança	Implantação do novo sistema sem um processo estruturado de mudança em relação à cultura da organização	Não houve um trabalho voltado para a questão da cultura da organização, tendo em vista que a mesma não é explícita aos funcionários
	Conhecimento	O conhecimento está sendo renovado, portanto é preciso conhecer o novo sistema e saber quais as novas habilidades ele irá exigir	Com a migração, os funcionários precisaram desenvolver novas habilidades e construir novos conhecimentos conforme as necessidades foram surgindo	Sensação de não saber como fazer e como compreender o novo processo
	Comunicação	A comunicação precisa ocorrer em todos os níveis proporcionando a troca de informações	A comunicação ocorreu de forma vertical	Não houve a troca de informação e sim o repasse da mesma
	Treinamento	É importante preparar os usuários para utilizarem o novo sistema, tendo em vista o grande tempo em que os mesmos estavam acostumados com os procedimentos utilizados no sistema antigo	O aprendizado ocorreu por meio de experiências	Ausência de preparo formal e estruturado
	Liderança	Colaborar para que se efetive a prática de todos os elementos acima citados, como também participar da elaboração dessa nova estrutura e envolver os funcionários no processo	Repasse vertical de informações	Ausência da mesma enquanto figura participativa no processo

Entretanto, registra-se também que não houve total ausência ou despreocupação dos superiores envolvidos no processo em relação ao preparo dos funcionários e disseminação das informações. Isso porque, houve a distribuição de alguns manuais de vantagens e algumas orientações, porém não ocorreu uma discussão, um treinamento, um preparo maior antes da utilização oficial do mesmo. O que ocorreu foi que os funcionários foram avisados que a partir de tal data os pagamentos seriam migrados para o novo sistema e que os mesmos teriam que dar conta de efetuá-los.

Também, apesar dessas falhas, é importante esclarecer que o órgão que administra sempre soluciona as dúvidas surgidas e busca resolver os problemas decorrentes de falha no sistema o quanto antes.

Dessa maneira, percebe-se que tais pontos poderiam ter sido melhor trabalhados para facilitar o serviço e incentivar os funcionários na utilização do novo sistema.

A implantação de projetos pilotos poderia ser uma alternativa. Entretanto a mesma se torna complicada de ser executada, pois, devido ao grande número de servidores não há como fragmentar o pagamento dos mesmos em pequenos grupos. Cabe esclarecer que a migração do pagamento dos funcionários administrativos foi feita um ano antes do pagamento dos professores, com o intuito de preparar os funcionários para o trabalho com o novo sistema.

Entretanto, pode-se fazer uma capacitação voltada para o novo sistema, contemplando todo o processo, como explicitar aos funcionários os pontos positivos e negativos do mesmo, os objetivos da mudança, a discussão sobre o assunto. Assim, os funcionários podem se sentir mais presentes e atuantes no processo, favorecendo a motivação dos mesmos.

Após esse preparo, sugere-se que se inicie o processo de qualificação para a utilização do sistema, com simulações de situações, explicações das diferenças entre os sistemas e a maneira que o novo realiza os procedimentos de cálculo e leitura de códigos.

Outro ponto é a temporalidade dos ciclos. A demora em se mudar de sistema gera uma enorme defasagem no processo de trabalho em relação às evoluções tecnológicas. Para que o impacto não seja tão grande, sugere-se que existam intervalos menores de tempo entre essas mudanças, permitindo que a adaptação e aceitação seja mais fácil e ocorra de forma mais tranqüila, transparente e integrada.

Em meio ao relato é importante esclarecer, que, independente de se tratar de um órgão público ou privado, as mudanças são necessárias e podem ser benéficas à organização desde que bem planejadas e estruturadas.

Remetendo no foco do estudo, cabe ressaltar que as novas situações permitem que o indivíduo desenvolva novas habilidades, construa novos conhecimentos, enfim, desenvolva novas formas de aprendizado. Assim, a aprendizagem se torna um fator propulsor de construção de novas idéias, desenvolvimento da estrutura cognitiva, permitindo a criação de um ambiente voltado para a realidade, às exigências e transformações sociais, políticas e econômicas.

## Capítulo V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Em meio a tantas transformações que vêm ocorrendo, observa-se que grande parte das organizações está buscando compreender a organização do trabalho decorrente desse processo de mudanças. Entende-se que há a necessidade de ações efetivas no gerenciamento de recursos.

Entretanto, muitas vezes, como no caso estudado, as organizações promovem mudanças por interesses próprios e não preparam os funcionários para lidar com as inovações.

Assim, no que tange a questão do preparo dos funcionários quando da proposição de uma nova tarefa ou da aplicabilidade de uma nova ferramenta de trabalho, tal como a implantação de um novo sistema, questiona-se a falta de uma estrutura que viabilize esse empreendimento.

Ressente-se da falta de um treinamento direcionado aos usuários finais que irão operacionalizar o novo sistema. Caracteriza-se, assim, a necessidade da efetivação de um programa voltado para o preparo dos funcionários em lidar com o novo trabalho, possibilitando acesso a todas as etapas da implantação do projeto, reduzindo inseguranças, dúvidas e erros decorrentes da utilização do novo sistema.

Entende-se que para ocorrer o sucesso de qualquer que seja o processo, sistema ou método de trabalho, há que se gerenciar o repasse e a troca de informações. A comunicação deve ser dinâmica e precisa, atingindo, dessa forma, a todos os envolvidos. Deve proporcionar um canal de interação entre seus membros facilitando o acesso conhecimento e proporcionando a troca de experiências e novas descobertas.

Conclui-se, então, que o ambiente organizacional ao incorporar novas práticas em seu cotidiano, mais precisamente a implantação de um novo sistema, deve promover o envolvimento de todos os funcionários que fazem parte do processo, permitindo assim, que os mesmos se sintam motivados a trabalhar com o novo.

Cabe ressaltar que o modo como o sistema foi implantado no caso estudado, por um lado, gerou insegurança, medo do novo, conflitos, despreparo, desinformação, erros; mas por outro lado, permitiu que os funcionários buscassem o

conhecimento e construíssem sua aprendizagem conforme suas experiências, descobertas e troca de informações. Como não houve outra possibilidade a não ser aprender como trabalhar com o novo sistema, os funcionários, independente de suas vontades, tiveram que buscar os conhecimentos necessários para a realização do trabalho.

Para suprir as necessidades que surgiam no decorrer do trabalho, os funcionários foram desenvolvendo diferentes formas de aprendizagem como a socialização e a combinação do conhecimento, por exemplo. É importante ressaltar também que houve um processo de observação e experiência direta dos novos procedimentos adotados. Com base nas teorias estudadas, cabe ressaltar que para ocorrer a aprendizagem necessária houve a adaptação do sujeito com o objeto em questão, promovendo a equilibração de novas estruturas mentais. Além disso, a influência do meio e das experiências dos demais também foi de grande importância para a construção do conhecimento real.

Entretanto, é importante esclarecer, que, mesmo se tratando de um processo coletivo, cada indivíduo possui um ritmo próprio de desenvolvimento e amadurecimento, ou seja, mesmo se utilizando dos mesmos procedimentos, existem diferentes níveis de aprendizagem conforme as peculiaridades de cada um e as significações que os mesmos fazem dos novos conhecimentos.

Assim, principalmente em se tratando do serviço público, é possível que essa situação aconteça novamente em outros setores ou órgãos. É importante, a partir do que já foi vivenciado, repensar a forma de implantação utilizada, analisando seus prós e contras. A partir dessa análise, é possível se criar um programa de treinamento específico que desenvolva as principais habilidades exigidas, e, ao mesmo tempo, seja um processo transparente que permita também a participação dos usuários finais, aumentando-se as chances dos mesmos se sentirem mais motivados a trabalharem com um novo sistema.

## 5.2 Recomendações para estudos futuros

Tendo em vista a maneira pela qual ocorreu a implantação e as diversas formas de aprendizado que os funcionários buscaram para atender as exigências



necessárias, é importante analisar os dados e as situações ocorridas e verificar a melhor alternativa que permita dar seqüência ao processo já iniciado.

Sob essa perspectiva, acredita-se que nesse dado momento, devido ao tempo já ocorrido e a busca de alternativas de aprendizado por parte dos funcionários, o treinamento enquanto uma opção de se aprender a operacionalização do sistema, já não é mais viável e tão satisfatório como se tivesse ocorrido no início do processo. Isso porque, os funcionários já desenvolveram novas maneiras de trabalhar com o sistema e que proporcionam os resultados esperados.

Perante esta situação, é importante, que a partir de tudo o que já foi aprendido e desenvolvido, exista uma sistematização dessa prática, tornando-a formalmente aplicável e melhor organizada, seja por meio da documentação, da comunicação mais eficaz ou do incentivo e apoio da liderança, proporcionando a colaboração e o registro de todos os saberes descobertos e aplicados até então.

Assim, propõe-se para estudos futuros, o aprofundamento do caso estudado, podendo-se sugerir propostas de implantação para um novo sistema como também o acompanhamento de uma proposta sistematizada, comparando os prós e contras de cada um dos casos, demonstrando qual a melhor maneira, em um grupo específico, de se adotar novos sistemas e se exigir o desenvolvimento de novas habilidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Org). **Gestão Estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GRANVILLE, Edvin Kalil de Freitas. **Relações entre atores externos e liderança em processos de mudança organizacional:** O caso da ITAIPU Binacional. Projeto de Dissertação de Mestrado. UFPR – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas. 2007.

KOLB, David. **A gestão e o processo de aprendizagem.** São Paulo: Futura/Zumbe, 1997.

LA TAILLE, Yves de; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa de Lima. **Piaget, Vygotsky, Wallon:** teorias psicogenéticas em discussão. 17. ed. São Paulo: Summus, 1992.

LUCKESI, Cipriano Carlos; PASSOS, Elizete Silva. **Introdução à filosofia:** aprendendo a pensar. São Paulo: Cortez, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** Brasília, DF. Ed. Cortez e UNESCO, 2000.

NONAKA, Ikujiro TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

PIAGET, Jean. **A construção do real na criança.** 3. ed. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial:** atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Angela. **Métodos Qualitativos em Administração:** Usos e Abusos. Informativo ANPAD. 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/publicacoes\\_informativo\\_editorial.php?cod\\_informativo=6](http://www.anpad.org.br/publicacoes_informativo_editorial.php?cod_informativo=6)> Acesso em: 24 Set. 2008.

RODRIGUES, Suzana Braga. De fábricas a Lojas de Conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, Maria

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do Esporte**: Teoria e aplicação prática. Belo Horizonte, Editora UFMG, 1995.

SELEME, Acyr. Apostila do Curso de Especialização em Administração de Pessoas. **Cultura e Aprendizagem Organizacional**. Universidade Federal do Paraná. Departamento de Administração Geral e Aplicada. Centro de Pesquisa e Pós – Graduação em Administração, 2007.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização de aprendizagem. Editora Best Seller, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Fação Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A: Estrutura do Setor de Pagamento (macro atividades)**