



A APRENDIZAGEM PELA AÇÃO: UMA ABORDAGEM INTRODUTÓRIA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Ercilia Souza Araújo, José Moreira da Silva Neto
(FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA)

Resumo: A aprendizagem pela ação é considerada uma ferramenta interessante e poderosa para indivíduos, equipes e organizações que buscam o alcance do sucesso. Há registros de que sua disponibilidade e utilização datam desde 1940, ainda é crescente a quantidade de pessoas que experimentam o poder e os benefícios da ferramenta voltada, em especial a proporcionar aquisição de habilidades e conhecimentos no desenvolvimento profissional. O objetivo do estudo foi discutir a possibilidade de aplicação da ferramenta de aprendizagem pela ação em uma unidade organizacional de uma Universidade Pública Federal. O tema foi desenvolvido com uma abordagem conceitual sobre o tema, detalhando os componentes do processo de aprendizado, compreendendo desde a definição do problema e a atuação do treinador do grupo para alcance dos resultados. Houve uma rápida apresentação dos resultados alcançados pela proposta inicial de apresentar, discutir e testar a aceitação e desenvolvimento da ferramenta junto aos servidores da Unidade de Execução Orçamentária e Financeira da Universidade Federal de Rondônia, considerando que o propósito deste estudo era o de traçar uma abordagem introdutória e modesta dessa valiosa ferramenta. A pesquisa desenvolvida tomou como base a obra principal “O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real” de MARQUARDT, M. J. (2005), a qual oferta princípios e práticas que serviram como norte para aplicação empírica numa unidade de uma organização pública. Por fim, percebeu-se com os resultados da pesquisa que para os envolvidos, o processo de estudo dessa ferramenta foi apenas uma etapa inicial para um novo pensar sobre a forma de tratar os problemas da organização.

Palavras-chaves: Processo; Aprendizagem; Ação; Problema; Universidade.

1. INTRODUÇÃO

Estudos demonstram que a orientação para aprendizagem pode potencializar significativamente a aprendizagem, afetando assim direta e indiretamente a capacidade de resposta da organização. Neste sentido, parece ser razoável a ideia de que organizações devem estimular em seus funcionários a postura de compromisso com a aprendizagem e de mente aberta, valorizando a iniciativa de rompimento de paradigmas existentes na organização.

A aprendizagem pela ação busca induzir as pessoas à reflexão por diversas formas, onde o problema é elencado como o mecanismo para a essência do aprendizado. A motivação para a aprendizagem decorre dos problemas ou dificuldades enfrentados pelos indivíduos na vida profissional.

A aprendizagem decorre do contato do indivíduo com a realidade do problema e com as consequências de suas ações. O processo de aprendizagem pela ação pode ocorrer de diversas formas de abordagens e aprendizado melhor com os colegas de trabalho do que em livros, palestras ou discussões teóricas. Todo o processo é considerado reflexivo, orientado para o desenvolvimento pessoal, do grupo e orientado para tarefas e desenvolvimento de projetos.

Estima-se que em organizações públicas, a aprendizagem também é recurso essencial para o sucesso da instituição, em específico pelas inúmeras atribuições e partes interessadas, a aprendizagem deve ser permanente a fim de desenvolver competências institucionais a partir do desenvolvimento de competências individuais e por fim solucionar problemas.

Estudos e tendências internacionais, conforme menciona Machado (2012), evidenciam a necessidade de melhoria de valores e comportamentos, de novos modelos de gestão, especialmente fundamentados nos temas e princípios que fundamentam a Governança na Gestão Pública.

Partindo desse contexto, propomos o objetivo de discutir a aplicação da ferramenta de aprendizagem pela ação em uma unidade organizacional da Universidade Federal de Rondônia. Esse propósito terá como especificidades conhecer teoricamente a metodologia, os seus conceitos, visões de alguns autores, apresentação sistêmica do modelo de aprendizagem pela ação e aplicar o contexto do processo juntamente a um grupo de servidores atuantes em áreas de execução orçamentária e financeira na entidade a ser estudada.

2. METODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa quanto a sua natureza é aplicada, pois visa desenvolver conhecimentos práticos dirigidos à aplicação no solucionar de problemas específicos (SIENA, 2007).

Já em relação à forma de abordagem do problema, é um estudo qualitativo e segundo Oliveira (2007, p.37) é “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”.

Considerando os objetivos propostos, a pesquisa é exploratória, pois o visa “obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. (SIENA, 2007, p.64).

Por fim, os procedimentos aplicados se resumem em bibliográfico e estudo de caso. Segundo Siena (2007, p.65) a pesquisa bibliográfica é [...] “desenvolvida a partir de material já publicado, em geral livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet”. Permite [...] “ao pesquisador a cobertura de amplo leque de acontecimentos e de grandes faixas territoriais”. Já no estudo de caso “estudam-se fenômenos, indivíduos, grupos, instituições, etc., com o objetivo de fazer generalizações a partir de caso ou casos representativos (indivíduos, profissões, condições, etc.) investigados em profundidade, respeitando sua totalidade” (SIENA, 2007, p.58).

O estudo está estruturado em fundamentação teórica sobre aprendizagem pela ação, abordando suas etapas e componentes, seus requisitos: equipe, problema, processo de questionamento, aprendizagem e treinador; apresentação e discussão dos resultados; considerações finais e referências utilizadas.

3. ABORDAGEM TEÓRICA - APRENDIZAGEM PELA AÇÃO

3.1 Aspectos conceituais

A aprendizagem pela ação, segundo Marquardt (2005, p. 21) “é uma poderosa ferramenta de solução de problemas que tem a surpreendente capacidade de formar, ao mesmo tempo, líderes, equipes e organizações bem sucedidos.” Essa ferramenta possibilita trabalhar com problemas reais, implementar ações e aprender, bem como melhorar recursos corporativos.

Com base em Hirota (2001) a aprendizagem pela ação originou em 1938 através dos estudos de Reginald W. Revans como consequência da busca por explicações quanto à dualidade entre trabalho intelectual e trabalho braçal. Essa abordagem apresenta algumas visões complementares, conforme resumidas no quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos a cerca de aprendizagem pela ação

Pedler (1996)	Aprendizagem pela ação é um método para solucionar problemas e para aprender em grupo, visando provocar mudanças nos indivíduos, no grupo e na organização.
Weinstein (1995)	Aprendizagem pela ação é uma forma de aprender a partir das ações e através da dedicação do tempo necessário ao questionamento e à reflexão sobre essas ações, de modo a descobrir novas formas de análise para o mesmo problema e a pensar melhor quanto às ações futuras.
Lillrank (1995)	A aprendizagem na ação faz uso da resolução de problemas para promover a capacitação da pessoa, onde a mesma possa refletir sobre problemas e o conhecimento e ter maior segurança na exposição de suas incertezas e melhorar o seu trabalho em grupo (foco do indivíduo).

Fonte: Adaptado de Hirota (2001).

Para Antonello (2006, p. 210) “a aprendizagem é o processo pelo qual eles criam conhecimento através da transformação da experiência”. A noção do conceito de aprendizagem pode ser identificada em quatro dimensões: 1) interação; 2) desenvolvimento pessoal e autonomia; 3) ação/experienciar; e 4) processos e estruturas mentais. O processo de aprendizagem é facilitado através de se colocar em prática e de aprender pela experiência e pela ação.

A aprendizagem envolve características indissociáveis das competências, conforme visões resumidas no quadro 2:

Quadro 2 - Relação da aprendizagem com as competências

Jarvis (1997)	A aprendizagem é a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes. A experiência é uma base potencial ao aprendizado, no entanto, nem toda experiência nele automaticamente resulta.
Kolb	A aprendizagem é uma reflexão da prática de caráter vivencial, se tornando um ciclo de quatro

(1997)	fases intermitentes: experiência concreta; observações e reflexões; formação de conceitos abstratos e generalizações; e teste das implicações dos conceitos em situações novas.
Schön (1983)	O aprendizagem deve ser uma prática reflexiva, entendendo que habilidades são internalizações quanto do conhecimento tornado hábito quanto da performance tornada rotina.

Fonte: Adaptado de Machado (2012).

Segundo Marquardt (2005) consiste numa metodologia composta de seis itens, demonstrada na figura 1, a qual tem como premissa fundamental de que se aprende melhor quando age e reflete sobre a ação, aprendendo com ela.

Figura 1 - Os seis componentes da aprendizagem pela ação



Fonte: Marquardt (2005).

Fleury e Fleury (2001) destacam a necessidade de adoção de um círculo virtuoso de aprendizagem contínua como mecanismo de desenvolvimento estratégico da capacidade institucional.

No julgamento de Antonello (2006) o objetivo da Aprendizagem é provocar alguma mudança na própria eficácia, mudar valores e atitudes ou ter experiências que sejam aproveitadas no futuro. Ainda para essa autora,

Uma experiência de aprendizagem não é considerada uma consequência completa enquanto não tenha tido uma aplicação em uma situação de trabalho concreta e avaliação da sua eficácia. Este aspecto faz reporta-nos a noção de competência – um dos pontos chaves é a transformação da experiência em conhecimento e em ação, a competência expressa-se na ação. Antonello (2006, p. 210)

3.2 Componentes da Aprendizagem pela Ação

3.2.1 O Problema

É o ponto de partida do processo, podendo ser um único ou vários problemas. A aprendizagem pela ação enfoca um problema, seja projeto, dificuldade, desafio, oportunidade, divergência questão ou tarefa. Deve ser significativo, urgente e de responsabilidade de toda a equipe, proporcionando ao grupo oportunidade de aprendizado, de acumular conhecimento e de desenvolver habilidades ao indivíduo, ao grupo e à organização.

Para Marquardt (2005, p. 45) “sem problema não há aprendizagem pela ação.” Pois “quanto mais complicado ele for, mais inovadora se torna a solução encontrada pelo grupo e maior o seu grau de aprendizagem”.

A visão dessa metodologia é de que o problema não é apenas um desafio e sim também oportunidade de desenvolver habilidades individuais, do grupo e da organização, e ainda lapidar a inteligência. Algumas características em relação ao problema devem ser observadas, conforme demonstrados no quadro 3.

Quadro 3 - Atributos do problema

Atributos	Crítérios ao escolher o problema
Importância	Importante e crítico para o indivíduo ou organização. Maior será a energia, o envolvimento e dedicação do grupo para a solução.
Urgência	Alto nível de urgência e de planejamento do tempo para aplicação de ideias e estratégias de solução.
Não Hipotético	Deve ser um problema verdadeiro e com ausência de solução prévia.
Viabilidade	Deve estar dentro da esfera de capacidade da organização. A sua compreensão dentre estar dentro da competência do grupo.
Relevância	Deve ser relevante a um ou mais integrantes do grupo.
Oportunidade de Aprendizado	Deve oferecer excelentes oportunidades de aprendizagem ao grupo, em especial a habilidades críticas para a organização. Quanto maior o desafio para a solução do problema, maiores serão as oportunidades de aprendizado.
Autoridade do Grupo	Deve permitir ao grupo utilizar autoridade e poder para solucioná-lo e implementar ações corretivas.

Fonte: Adaptado de Marquardt (2005).

Os problemas também podem oferecer tipologia, que segundo Heifetz e Laurie (1997 citado por Marquardt, 2005) podem ser:

- ◆ **Problemas técnicos** - são os que a solução já existe através de conhecimento e informação de forma legítima ou conjuntamente com procedimentos. O desafio na solução destes envolve a aquisição e a aplicação de conhecimento de forma eficiente e racional.
- ◆ **Problemas adaptativos** - são os quais não existem ainda respostas suficientes e nenhum conhecimento técnico é totalmente adequado. Conhecimento técnico não é

suficiente. O desafio é mobilizar pessoas envolvidas no problema e realizar ajustes nas atitudes, hábitos de trabalho e premissas básicas, assim há aprendizado e conhecimento não existente antes. Há necessidade de os indivíduos aplicarem inteligência e habilidades no trabalho que eles podem realizar.

3.2.2 O Grupo ou Equipe de Aprendizagem

É o ente central da aprendizagem em ação. É o responsável pelo exame do problema organizacional e desenvolvimento de soluções. Os integrantes devem possuir formação e experiências diversas. A diversidade de perspectivas e pontos de vista conduzirá a formas inovadoras de pensar.

Os membros do grupo devem atender alguns critérios, definidos conforme quadro 4:

Quadro 4 - Requisitos da equipe de aprendizagem

Atributos	Requisitos à participação no grupo
Comprometimento	Os membros devem está comprometidos e entusiasmados em resolver o problema.
Conhecimento	Alguns membros devem em certo nível, conhecer e compreender o problema.
Poder de Implementar	É necessário no grupo um membro com poder de implementação das ações decididas.
Familiaridade	Alguns membros do grupo devem ter familiaridade com o problema, porém numa proporção pequena, de forma a proporcionar o surgimento de soluções inovadoras.
Diversidade	Participação de pessoas de diferentes níveis hierárquicos da organização.
Seleção	Se não for voluntária, a escolha deverá ser cuidadosa e estratégica, aumentando conexidade e aprendizado através da diversidade de perspectivas e ideias.
Apresentador do Problema	O apresentador deve está disposto a ser ajudado e desejar o apoio. Não antecipar soluções, mas responder aos questionamentos com franqueza.
Não a Especialistas	Não encher o grupo de especialistas no problema ou contexto e sim a diversidade.
Coragem	Os membros devem estar dispostos a questionar, desafiar uns aos outros e ideias.
Normas	Necessário ter normas claras, impostas ou criadas, acordadas entre os integrantes.

Fonte: Adaptado de Marquardt (2005).

Os integrantes do grupo deverão estar dispostos a avaliar novas maneiras de fazer as coisas, questionando e refletindo sobre as experiências, a fim de resolver o problema.

3.2.3 Processo de Questionamento

O processo de questionamento e a reflexão estão acima das afirmações e opiniões. O processo de solução de problemas inicia-se com perguntas esclarecedoras da natureza exata do problema, para identificar soluções, refletir sobre elas e depois partir para a ação. Segundo,

Marquardt, M. J. (2005) as perguntas possuem as seguintes características:

Quadro 5 - Características das perguntas

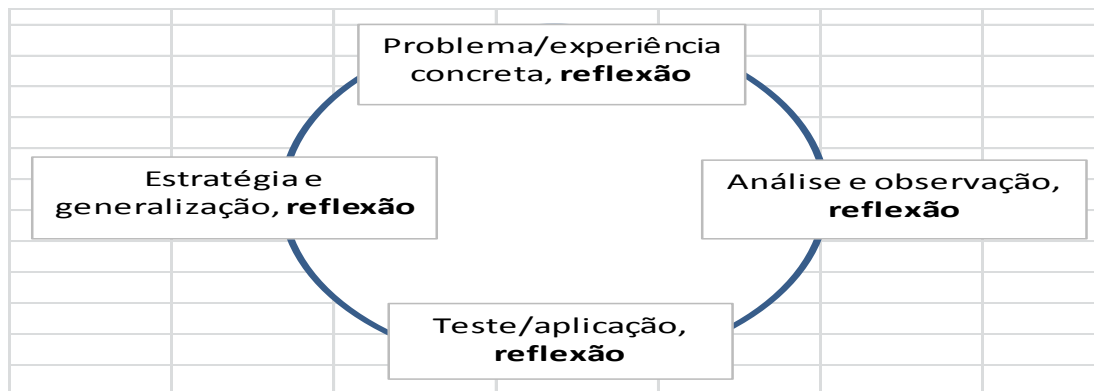
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solução de problemas, formação de equipes, desenvolvimento de liderança e aperfeiçoamento da aprendizagem individual, coletiva e organizacional. ▪ Meios de comunicação mais importante da aprendizagem. ▪ Fortalecem o diálogo e a coesão. ▪ Estimulam pensamento inovador e sistêmico.
Orientações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não usar o conhecimento passado como referência e sim perguntas novas. ▪ Realizar perguntas abertas, afetivas, reflexivas, investigativas, novas, as que criam conexões, de esclarecimento, de exploração, analíticas e fechadas.

Fonte: Adaptado de Marquardt (2005).

Para Montgomery e Porter (1998, p.315) num processo de aprendizagem, “os portadores de competências deviam ser regularmente reunidos, trazidos de todos os pontos da corporação para trocar ideias e observações”.

Para Kolb (1984 como citado em Marquardt, 2005) a reflexão passa por um ciclo de aprendizagem, conforme figura 2:

Figura 2 - Ciclo de reflexão



Fonte: Marquardt (2005).

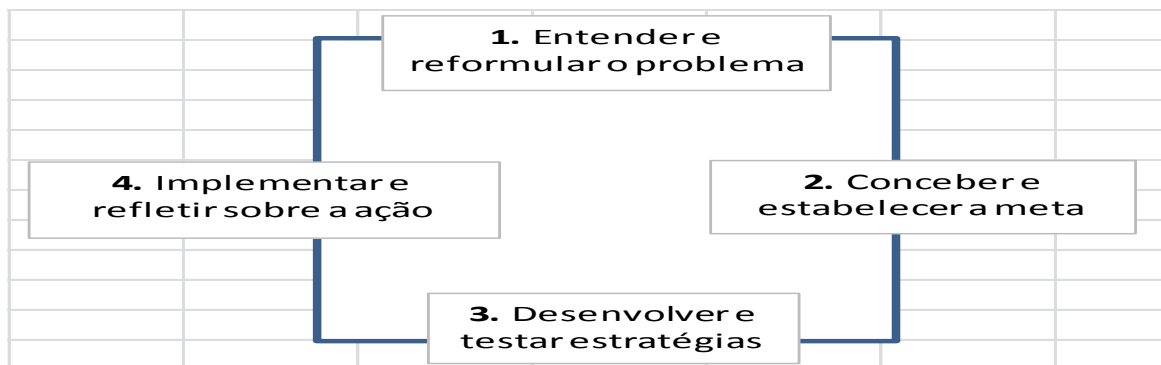
Ainda para Maquardt (2005), se formuladas no momento certo e de forma correta, as questões harmonizam o grupo e quanto mais difíceis, maior será a exigência de discussão e do aprendizado resultante. O intervalo entre as perguntas e as respostas oferece oportunidade de exame das suposições por parte dos membros do grupo, identificado como reflexão ou investigação reflexiva.

3.2.4 Ação pela Resolução do Problema

É a fase de implementação das ações e de aprendizado com elas. As organizações podem, segundo Jones e George (2008) usar as técnicas de solução de problemas em grupo, que promovem ideias criativas e soluções inovadoras. A aprendizagem só possui relevância se o resultado for uma ação, considerando que não há aprendizado sem ação.

A ação aumenta o aprendizado do indivíduo e do grupo, visto que fornece embasamento para novos questionamentos e reflexões. É aprender enquanto age e agir sobre o que pensa e aprende. Já Marquardt (2005) afirma a necessidade de se construir soluções e estratégias eficazes e duradouras sobre os benefícios e alicerces do pensamento sistêmico. Ressalta-se ainda, que os grupos de aprendizagem pela ação devem trabalhar, enfrentando as restrições em tempo real (problema urgente e real), dessa forma, criando um cronograma claro e compacto das ações, podendo ser em programas de tempo integral ou em programas de meio período. Assim, a solução de problemas passa por quatro fases compreendidas entre o exame do problema e a aplicação final das estratégias, conforme figura 3:

Figura 3: Etapas para solução de problemas



Fonte: Adaptado de Marquardt (2005).

Essas etapas são interpretadas no seguinte contexto:

1. **Entender e reformular o problema** – é o passo mais importante na busca da solução, isto é, a busca do consenso no grupo sobre o problema. O entendimento do problema se dá pelo processo de questionamento.
2. **Conceber e estabelecer metas** – é determinar aquilo que o grupo deve lutar para alcançar.
3. **Desenvolver e testar estratégias** – é a formulação do plano de ação. Busca adequar a ação ao problema, viabilizar a ação no tempo disponível, examinar as estratégias e

identificar os obstáculos que impedem equipe, indivíduo ou organização alcançar a meta.

4. **Implementar e refletir sobre a ação** – é colocar em prática a ação planejada.

3.2.5 Aprendizagem

O maior produto da aprendizagem é a capacidade de agregar conhecimento organizacional e solucionar problemas críticos, urgentes e complexos. A aprendizagem de uma organização alavanca o conhecimento de toda a empresa. Os membros do grupo devem aceitar a condição de serem responsáveis pelo próprio aprendizado, do grupo e da organização.

O aprendizado é importante para a construção de recursos duradouros que segundo Dilworth (1998 como citado em Marquardt, 2005, p. 120): “Uma nova forma de pensar e aprender será necessária, se desejarmos evitar reagir aos problemas de hoje com as soluções de ontem, enquanto os desafios de amanhã nos engolfam.”.

O sucesso do aprendizado é resultado da consecução de algumas fases, tais como:

- ◆ Criar e desenvolver um ambiente propício ao aprendizado;
- ◆ Ter uma experiência concreta, ou seja, desenvolver a solução do problema;
- ◆ Observação e reflexão;
- ◆ Generalizar e conceituar através uso das estratégias e ações em outros casos.
- ◆ Testar e experimentar as estratégias para verificar a eficiência sobre o problema.

Para Marquardt (2005), a aprendizagem pela ação pode melhorar a vida dos indivíduos; auxilia a equipe a implementar melhor suas funções; e as organizações alavancarem o conhecimento, reforçando as competências de modo a promover o sucesso.

Ainda para esse autor, uma das grandes expectativas é que o processo de aprendizagem desenvolva competências de liderança nos membros do grupo. Outra característica é que esse processo incorpora um grande leque de princípios e práticas, seleciona e integra as principais escolas de aprendizagem adulta, ou seja, a cognitiva, a comportamental, a social, a humanista e a construtivista.

3.2.6 O Treinador

É o agente necessário para assegurar ao grupo a concentração no aprendizado – o mais importante - e a solução do problema – o urgente. Auxilia os membros do grupo na reflexão sobre

a aprendizagem e sobre a resolução de problemas, através do estabelecimento de regras e processos simples. O treinador atua como um catalisador que busca otimizar o poder e o prazer de aprendizado pela ação.

Na visão de Marquardt (2005), o treinador deve ser referência em relação às habilidades de ouvir e de questionar o grupo para alcance de alto desempenho. O papel e as responsabilidades do treinador podem ser executados por alguém externo ao grupo ou serem revezados entre os integrantes do grupo de aprendizagem. Deve proporcionar um clima de aprendizagem, abertura e confiança entre os membros. Algumas diretrizes em relação a atuação do treinador são necessárias, tais como:

- ◆ O treinador só faz perguntas, buscando a reflexão e aprendizado.
- ◆ Intervir a qualquer momento para novos questionamentos.
- ◆ Não se envolver na solução do problema, evitando o grupo concordar com suas ideias.
- ◆ O treinador deve se concentrar na aprendizagem e não se envolver com o problema.
- ◆ O envolvimento com o problema pode proporcionar perda do poder de treinador.
- ◆ Deve atuar de forma a motivar e delegação de poder entre os membros.
- ◆ Questionar e intervir no início, durante e ao término das sessões como forma de ponto de partida e como orientação dos trabalhos.

Segundo Heiman e Slomianko (1990 como citado em Marquardt, 2005), identificam-se quatro ações que podem aumentar a velocidade e a qualidade do aprendizado, a saber:

- ✓ Fazer perguntas – o cérebro recebe melhor a informação;
- ✓ Decompor ideias e tarefas complexas em partes compreensivas e específicas;
- ✓ Ser solicitado a identificar o que e como aprendeu; e
- ✓ Conectar e aplicar o aprendizado a metas ou a ações específicas.

4. A APRENDIZAGEM PELA AÇÃO – UMA ABORDAGEM PRÁTICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

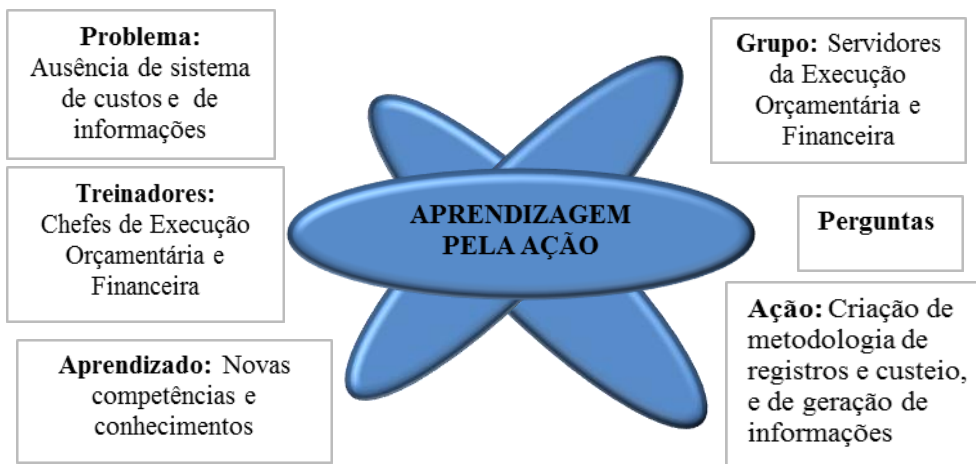
4.1 Da Aplicação da Ferramenta

Para Machado (2012) em relação aos servidores públicos, a aprendizagem deve ser

permanente a fim de desenvolver competências institucionais a partir do desenvolvimento de competências individuais.

O modelo constante da figura 4, apresentado por Marquardt (2005) foi utilizado como roteiro para definição dos componentes necessários ao processo de aprendizagem pela ação.

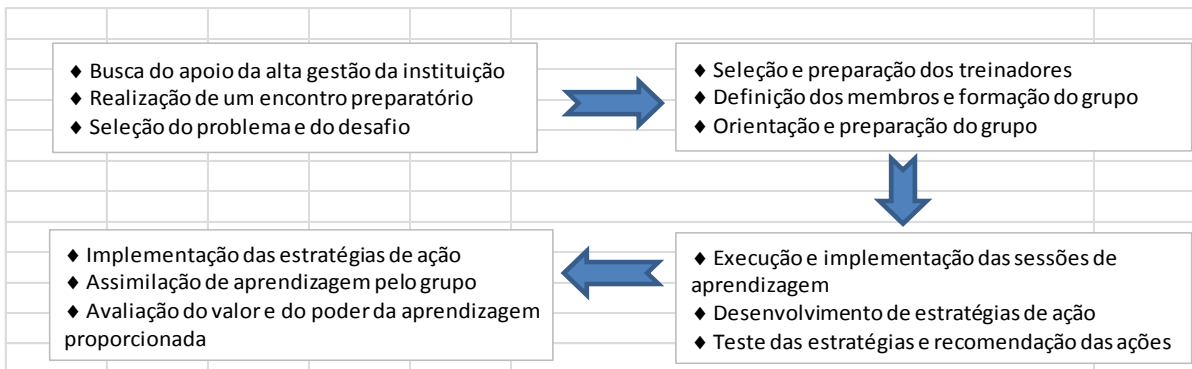
Figura 4: Os componentes da aprendizagem pela ação



Fonte: Adaptado de Marquardt, M. J. (2005).

O processo de aprendizagem pela ação na Universidade Federal de Rondônia esteve voltado para atender a necessidade institucional de implantação do sistema de custos aplicou as etapas sugeridas por Marquardt (2005), conforme figura 5:

Figura 5: Etapas para solução de problemas



Fonte: Adaptado de Marquardt, M. J. (2005).

A fase de preparação e implantação para o processo de aprendizado na organização pública estudada procedeu da seguinte forma:

- 1. Busca do apoio da alta gestão da instituição** - Através da persuasão de que o programa de aprendizado pela ação poderá resolver de forma rápida problemas complexos e urgentes, possibilitando os gestores compreenderem bem os processos e os princípios da aprendizagem.



2. **Realização de um encontro preparatório** – Na forma de um seminário, buscando evidenciar aos demais servidores da equipe de execução orçamentária e financeira na Universidade Federal de Rondônia, os benefícios e os princípios da metodologia.
3. **Seleção do problema e do desafio** – A definição do problema a resolver pela atuação do grupo levou como premissa o mesmo conter as características de urgência e complexidade. Foi definido por indicação gestor de execução orçamentária e financeira, considerando a importância da solução do mesmo para o contexto organizacional.
4. **Seleção e preparação dos treinadores** – A seleção tomou como base as competências essenciais e profissionais dos membros, o que fundamentou a escolha de dois treinadores internos. O grupo apresentou membros com experiências e formações diversas nas áreas de contabilidade, economia, direito, pedagogia, letras e administração.
5. **Definição dos membros e formação do grupo de aprendizagem pela ação** – A formação do grupo abrangeu quinze servidores que atuam em diversas áreas dentro da unidade de execução orçamentária e financeira da Universidade.

4.2 Dos Resultados Apresentados quanto à Aplicação da Ferramenta

Os resultados produzidos a partir da decisão de aplicação da ferramenta de aprendizagem pela ação foram os seguintes:

- a) **Orientação e preparação do grupo de aprendizagem pela ação** – Realizada orientação aos membros do grupo quanto aos princípios globais e dos seis componentes do processo de aprendizagem como alicerces para atuação e desenvolvimento dos trabalhos;
- b) **Execução e implementação das sessões de aprendizagem pela ação** – A definição das sessões foi a priori a de uma reunião semanal, podendo ser alterada por decisão do grupo;
- c) **Desenvolvimento de estratégias de ação** – Os integrantes do grupo examinaram e trabalharam no problema, desenvolvendo estratégias. A cada nova sessão houve revisão dos pontos anteriormente trabalhados e de seus resultados alcançados pelo grupo;



- d) **Teste das estratégias e recomendação das ações** – Avaliaram o impacto das estratégias, na forma de teste piloto, compreendendo os efeitos da aplicação e dessa forma gerando aprendizado a partir delas, ou seja, testando na prática as ideias apresentadas pelo grupo;
- e) **Implementação das estratégias de ação** - As ações e as estratégias acertadas foram executadas visando à implementação de decisão final, mas deverão passar por um processo de monitoramento visando observar as dificuldades e os benefícios gerados. Foram criados métodos de registro e consequente aplicação das informações sobre custos para a tomada de decisão na entidade estudada.
- f) **Assimilação de aprendizagem pelo grupo** – Os membros do grupo analisaram juntamente com os treinadores, evidenciando e elencando os aprendizados mais importantes e adquiridos durante a aplicação do processo; e
- g) **Avaliação do valor e do poder da aprendizagem proporcionada e busca de formas de expansão na organização** – Essa etapa representou a reflexão sobre os reais resultados proporcionados pela aplicação da ferramenta de aprendizagem pela ação, buscando analisar se o problema realmente recebeu a solução adequada, se proporcionou a transformação da unidade de execução orçamentária financeira da Fundação Universidade Federal de Rondônia, se houve o desenvolvimento de líderes eficazes e de equipes de trabalho com alto desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de aprendizagem pela ação aplicado em um grupo de servidores atuantes em áreas de execução orçamentária e financeira pôde proporcionar a apresentação, discussão e aplicação da metodologia de forma a impulsionar o anseio de participação e formação do grupo. Inúmeros foram os avanços alcançados com a aplicação e implementação da metodologia, em especial o de discutir e testar ações voltadas a solucionar um problema eminente. Assim, como toda ferramenta, a aprendizagem pela ação visou agregar valores individuais e organizacionais, onde a equipe de trabalho pôde conhecer, desenvolver e refletir sobre os avanços e as alternativas apresentadas. Ao final os envolvidos no processo estavam conscientizados da importância do aprendizado, na melhoria e/ou no desenvolvimento de competências essenciais para o desempenho das atribuições individuais e organizacionais. Assim, a visualização de uma possível solução para o problema verificado (a ausência de mecanismos de registros e de informação sobre custos) na

instituição estudada, em especial para a tomada de decisões foi considerado um grande avanço pelos participantes.

Uma característica evidente quanto ao processo de aprendizado é que os indivíduos devem buscar a revisão da postura no sentido de ‘aprender a aprender’ novas coisas, mudando e aperfeiçoando as competências e agregando o conhecimento adquirido num processo de reflexão. Outro ponto importante, verificado na organização estudada é que o processo de aprendizagem foi apenas um passo inicial, devendo servir de estratégia para novos grupos a serem formados e de novos problemas a serem discutidos, bem como rediscutir e reformular o problema estudado, bem como reformular os modelos mentais existentes.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S. (2006). **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência.** *Comport. Organ. Gest.* [online]. 2006, vol.12 (2), 199-220. ISSN 0872-9662. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622006000200005&script=sci_abstract>

FLEURY, A., & FLEURY, M. T. L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Atlas.

HIROTA, E. H. (2001). **Desenvolvimento de competências para a introdução de inovações gerenciais na construção através da aprendizagem na ação.** Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3429>

JONES, G.R. & GEORGE, J. M. (2008). **Administração contemporânea** (4a ed.). Rio de Janeiro: Mcgraw Hill.

MACHADO, N. (2012). **RBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais.** São Paulo: Atlas.

MARQUARDT, M. J. (2005). **O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real.** (Anna Lobo, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Senac. (Obra original publicada em 1955)

MONTGOMERY C.A., & PORTER, M.E. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** (Bazan Tecnologia e Linguística, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.



OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica:** elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho, 2007. ISBN 978-85-7764-023-2.