

# Aprendizagem de grupo: Estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior Pública de Santa Catarina

## Group learning: case study of a Public higher education institution of Santa Catarina

Xênia CEMIN [1](#); Giselly RIZZATTI [2](#); Ana Maria Benciveni FRANZONI [3](#)

Recibido: 23/12/16 • Aprobado: 28/12/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Revisão de literatura](#)
- [3. Procedimentos metodológicos](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Considerações finais](#)

### Referências

#### RESUMO:

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de Aprendizagem de Grupo em uma Instituição de Ensino Superior Pública de Santa Catarina, a partir do referencial de Wilson, Goodman e Cronin (2007), no qual entendem que aprendizagem de grupo é uma mudança no repertório do comportamento potencial do grupo e ocorre por meio dos processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, comportamento e rotinas. O nível de análise do estudo foi o grupal, tratando-se do grupo de trabalho da Coordenadoria de Registros Acadêmicos da organização pesquisada. Com delineamento qualitativo, a abordagem empregada foi o estudo de caso. Para obtenção dos dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com todos os membros do grupo investigado. Os resultados da pesquisa mostraram que ocorre o processo de mudança do comportamento potencial do grupo analisado, ocorrendo a aprendizagem de grupo por meio dos processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas, mediante as ações grupais desenvolvidas.

#### ABSTRACT:

This article aims to analyze the process of Group Learning in a Public Higher Education Institution of Santa Catarina, based on the reference of Wilson, Goodman and Cronin (2007), in which they understand that group learning is a change in the repertoire of the behavior of the group and occurs through the processes of sharing, storage and retrieval of knowledge, behavior and routines. The level of analysis of the study was group, being the work group of the Coordination of Academic Registries of the organization researched. With qualitative design, the approach used was the case study. To obtain the data, semi-structured interviews were conducted with all members of the investigated group. The research results showed that the process of changing the potential behavior of the analyzed group occurs, and group learning occurs through the processes of sharing, storage and retrieval of knowledge, behaviors and routines, through the group actions developed.

**Keywords:** Group Learning, Working Group, Public Higher Education Institution

## 1. Introdução

Com a finalidade de se prever o desempenho organizacional, é importante haver a compreensão de como os grupos aprendem, haja vista que eles tornaram-se um importante componente da eficácia organizacional (Wilson, Goodman & Cronin, 2007). Conseguir esse elemento e compreender o comportamento das pessoas, tanto individualmente como coletivamente, torna-se um desafio, do mesmo modo que compreender o comportamento de grupos de pessoas dentro de uma organização e como elas aprendem é ainda mais difícil (Fialho, Montibeller, Macedo & Mitidiere, 2006).

A aprendizagem pode ser considerada a base da produtividade, devendo as organizações estarem preocupadas não só com o que se aprende, mas estarem centradas em como se aprende, dado a dinamicidade do conhecimento criado a partir da interação social entre indivíduos e organizações (Fialho *et al.*, 2006). Assim sendo, a aprendizagem organizacional é definida como um processo dinâmico que acontece em multi-níveis, sendo eles: individual, grupo ou organizacional (Crossan, Lane & White, 1999), correspondendo a aprendizagem a nível de grupo como aprendizagem grupal.

Contudo, muitas vezes, na literatura a aprendizagem de grupo é confundida com a aprendizagem individual no grupo, que é quando um indivíduo do grupo aprende algo que não é compartilhado com os demais membros do grupo, caracterizando-se como aprendizagem individual (Wilson *et al.*, 2007), sendo diverso da aprendizagem de grupo, onde o conhecimento é compartilhado entre todos do grupo. Grupo é um conjunto de indivíduos que são interdependentes em suas tarefas, que compartilham a responsabilidade por resultados alcançados, que se vêem e que são vistos pelos outros como um grupo social intacto incorporado em um ou mais sistemas sociais maiores (Cohen & Bailey, 1997).

Desta forma, para esse estudo, a definição conceitual de aprendizagem de grupo (group learning) está baseada no estudo dos autores Wilson *et al.* (2007), que conceituam aprendizagem de grupo como uma mudança no repertório de comportamento potencial do grupo, e que envolve os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, das rotinas e do comportamento do grupo.

Os estudos empíricos de Carvalho, Steil e Santos (2010) e Alves, Steil e Santos (2012) já abordaram o tema de pesquisa, porém os grupos estudados faziam parte de organizações da área de Tecnologia da Informação, sendo este em uma organização privada e aquele em uma instituição pública.

Mesmo fazendo parte das atividades-meio das Instituições de Ensino Superior Pública, as coordenações de Registros Acadêmicos (RA) exercem um papel fundamental, já que lidam diretamente com o público-alvo de toda a organização. Ademais, o RA é formalmente responsável pelo fornecimento da grande totalidade dos dados acadêmicos de que a organização necessita, além da composição dos indicadores e dados acadêmicos para entidades governamentais externas e da prestação de contas aos órgãos de auditoria no que concerne as atividades praticadas pelo setor.

Considerando esse contexto, o objetivo deste artigo é analisar como acontece a aprendizagem do grupo de trabalho da Coordenadoria de Registros Acadêmicos de uma Instituição de Ensino Superior Pública de Santa Catarina. Para tanto, procurou-se compreender como acontecem os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas no grupo analisado com base no estudo dos autores Wilson *et al.* (2007).

Deste modo, o presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira e presente seção

corresponde à introdução do trabalho. A segunda lança os fundamentos teóricos utilizados como base para o estudo. Na terceira seção são explicitados os aspectos metodológicos. Na quarta seção são apresentados os resultados do estudo. E por fim, na quinta seção são realizadas as considerações finais, bem como explicitados pontos que poderão ser abordados por futuros trabalhos, seguida pela lista das referências utilizadas.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Aprendizagem de grupo

Os grupos podem ser considerados como um dos elementos formadores da base da efetividade organizacional. Por isso, ter a compreensão da existência e de como ocorre a aprendizagem de grupo torna-se relevante para prever o desempenho organizacional. A literatura é inconsistente sobre o que constitui a aprendizagem de grupo, existindo hiatos e ambiguidades na conceitualização de aprendizagem de grupo em estudos empíricos (Wilson *et al.*, 2007).

No estudo de Wilson *et al.*, (2007) há uma análise das definições até então desenvolvidas e demonstram que: a) algumas focam na aprendizagem individual que ocorre no contexto dos grupos. "Atividades por meio das quais indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento por meio da experiência uns com os outros" (Argote, Gruenfeld e Naquin (2001, p. 370, *apud* Wilson *et al.*, 2007); b) outras focam no nível de conhecimento coletivo de um grupo; e c) a existência de definições que analisam o processo e outras o resultado.

No quadro 1 podemos verificar o pouco consenso existente nas definições do termo "*group learning*" que tratam de "aprendizagem em grupo" e a "aprendizagem de grupo", que possuem conceitos distintos, haja vista que aquele refere-se ao aprendizado dos indivíduos, e este relaciona-se ao aprendizado do grupo.

Quadro 1 . Definições de *group learning*

<b>Autores</b>	<b>Definições de <i>group learning</i></b>
Edmondson (1999)	Um processo contínuo de reflexão e ação, caracteriza-se por fazer perguntas, buscando feedback, experimentando, refletindo em resultados, e discutindo erros ou resultados inesperados de ações.
Argote, Gruenfeld e Naquin (2001)	As atividades através das quais os indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento através da experiência uns com os outros.
Edmondson (2002)	Um processo no qual uma equipe entra em ação, obtém e reflete sobre o feedback, e faz alterações para se adaptar ou melhorar
Sole e Edmondson (2002)	A aquisição e aplicação de conhecimentos que permite que a uma equipe resolver tarefas e questões em grupo, para os quais as soluções não eram óbvias anteriormente.
Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter e West (2003)	Uma mudança relativamente permanente no nível coletivo do conhecimento da equipe e perícia produzida pela experiência compartilhada dos membros da equipe
Gibson e Vermeulen (2003)	A exploração do conhecimento através da experimentação, a combinação de percepções/insights através da comunicação reflexiva, e a explicação e especificação do que foi aprendido através da codificação.

Gruenfeld, Martorana e Fan (2003)	A aquisição, persistência, difusão e depreciação do conhecimento do grupo
Londres, Polzer e Omoregie (2005)	A extensão em que os membros do grupo procuram oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento, recebendo tarefas desafiadoras, estando dispostos a assumir riscos em novas ideias e trabalhar em tarefas que exigem habilidade e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Wilson *et al.*, (2007, p. 1042)

Diante do pouco consenso existente, Wilson *et al.*, (2007) suscitam algumas questões críticas acerca dessas definições de aprendizagem de grupo, que são: (1) o nível de análise apropriado; (2) processos críticos da aprendizagem; (3) diferenciação inexistente entre aprendizagem como um resultado de outros construtos, como o desempenho; (4) ausência de análise das mudanças ao longo do tempo.

Para este artigo, a aprendizagem de grupo é definida como uma mudança no repertório de comportamento potencial do grupo, que envolve compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, das rotinas e do comportamento do grupo (Wilson *et al.*, 2007). Desta forma, o enfoque não será a aprendizagem individual dentro dos grupos, mas como ocorrem os processos de aprendizagem grupal, isto é, como um grupo aprende.

Wilson *et al.*, (2007) propõem como processos fundamentais inerentes à construção da aprendizagem de grupo o compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, das rotinas, ou do comportamento; e a sobreposição entre eles.

O compartilhamento pode ser definido como o processo pelo qual novos conhecimentos, rotinas, ou o comportamento tornam-se distribuídos entre os membros do grupo, ao mesmo tempo que os membros compreendem que outros membros do grupo possuem esse aprendizado (Wilson *et al.*, 2007).

Wilson *et al.*, (2007) elencam três aspectos no desenvolvimento do conhecimento compartilhado:

- Mudanças de repertório de um membro individual para incorporar novos conhecimentos, de rotina, ou comportamento "x".
- Vários membros do grupo têm o mesmo conhecimento sobre "x" e cada pessoa pensa que ele é o único membro do grupo que o possui. Em tal situação, embora cada membro possui a aprendizagem, ainda não existe uma compreensão compartilhada no nível do grupo sobre "x", dessa forma, nenhuma aprendizagem ao nível do grupo ocorreu.
- Há uma compreensão compartilhada de "x" que permite que o conhecimento seja transferido para novos membros do grupo, diminuindo a probabilidade de que o aprendizado será perdido ao longo do tempo. O aprendizado de grupo ocorre quando os membros possuem tanto o conhecimento quanto uma compreensão (explícita ou tácita) que os outros têm o mesmo conhecimento e é uma propriedade do grupo. Isto significa que um novo repertório grupo já existe, e é independente de qualquer indivíduo em particular.

Para melhor compreensão do processo de compartilhamento Wilson *et al.*, (2007) elencam as seguintes proposições expostas no quadro 2:

Quadro 2 . Proposições do processo de compartilhamento

<b>Proposições do processo de compartilhamento</b>	
P1	A profundidade e a amplitude do compartilhamento entre os membros do grupo sobre qualquer conhecimento, rotina ou comportamento, aumenta o armazenamento e a recuperação da informação.

P2	Grupos tendem a focar mais a sua atenção em mudanças no nível do indivíduo do que nas rotinas do grupo, diminuindo a probabilidade que ocorra a aprendizagem de grupo.
P3	Grupos com níveis mais altos de eficácia coletiva estão mais inclinados a compartilhar um comprometimento relacionado à mudança de suas próprias rotinas.
P4	Discussões do grupo sobre discrepâncias de desempenho em cenários passados, presentes e futuros aumentam a probabilidade da aprendizagem de grupo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Wilson, *et al.*, (2007)

Ao processo de compartilhamento estão compreendidos a profundidade da aprendizagem (nível de detalhamento sobre um conhecimento particular, de rotina, ou comportamento que é compartilhada por membros do grupo) e a amplitude (nível de distribuição da aprendizagem dentro do grupo - quantos membros compartilham o entendimento sobre o novo conhecimento ou de rotina). O compartilhamento é um elemento-chave para a definição de aprendizagem ao nível do grupo, e também está atrelado a dois outros processos de aprendizagem importantes: de armazenamento e recuperação de conhecimentos. (Wilson *et al.*, 2007).

O armazenamento é o processo por meio do qual o conhecimento aprendido pelo grupo é guardado para, no futuro, ser acessado. A manutenção e a guarda podem ser em repositórios de memórias ou caixas de armazenamento (tais como memória dos membros do grupo, sistemas de memória baseados em tecnologia da informação e repositórios estruturais: regras, procedimentos e artefatos culturais) (Wilson *et al.*, 2007). As funcionalidades de indexação, filtragem e manutenção são componentes importantes para qualquer sistema de armazenamento (Olivera, 2000) e afetam tanto o uso e a utilidade do processo de armazenamento. A utilização de sistemas de armazenamento com indexação forte, filtragem e recursos de manutenção em faz com que os grupos apresentem taxas mais elevadas de aprendizagem (Wilson *et al.*, 2007).

O quadro 3 expõe as proposições indicadas por Wilson *et al.*, (2007) para entendimento do processo de armazenamento.

Quadro 3 . *Proposições do processo de armazenamento*

<b>Proposições do processo de armazenamento</b>	
P5	Sistemas de armazenamento do grupo com forte indexação, sistema de filtro e manutenção serão utilizados mais frequentemente do que os sistemas sem essas características. Grupos que usam sistemas de armazenamento com indexação, filtro e manutenção irão apresentar maiores taxas de aprendizagem do que grupos que não possuem sistemas com essas características.
P6	Membros com maior centralidade no grupo estarão mais envolvidos na indexação de memórias armazenadas do que outros membros do grupo.
P7	Conhecimento ou rotinas que são preponderantemente explícitos podem ser armazenados em qualquer um dos três tipos de repositórios de armazenamento do grupo. Conhecimento ou rotinas que são mais tácitos podem ser mais facilmente armazenados e recuperados em sistemas de memória humanos.
P8	Elaboração por parte do grupo sobre quando e onde usar a aprendizagem fortalece o registro da memória.

P9

Quanto mais relacionado o ritmo das práticas do grupo com o ritmo dos eventos do seu ambiente, maior é a probabilidade de recuperação da aprendizagem do grupo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Wilson, *et al.*, (2007)

O item derradeiro para a aprendizagem em grupo é a recuperação. É por meio do processo de recuperação que os membros do grupo podem encontrar e acessar o conhecimento para a inspeção ou posterior utilização; estando envolvidos aspectos referentes ao tempo, à presença e à confiança entre os membros do grupo (Wilson *et al.*, 2007).

Elementos como o tempo em que os indivíduos do grupo trabalham juntos, o contexto entre os eventos anteriores e os atuais; e a distribuição geográfica dos membros do grupo influenciam no modo como o grupo aplica o conhecimento recuperado em novas situações.

No quadro 4 estão expostas as proposições, indicadas por Wilson *et al.*, (2007), referentes ao processo de recuperação.

Quadro 4 . *Proposições do processo de recuperação*

<b>Proposições do processo de recuperação</b>	
P10	Quanto maior o tempo que os membros de um grupo trabalham juntos, mais fortes os efeitos das práticas estabelecidas e menor probabilidade da recuperação de nova aprendizagem.
P11	A presença de um membro com conhecimento armazenado pode funcionar como um sinal para a recuperação daquele conhecimento sem qualquer aviso adicional, aumentando as chances do grupo para recuperação exitosa.
P12	A "presença" reduzida de membros do grupo em grupos geograficamente distribuídos está associada com recuperação da aprendizagem de grupo menos confiável.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Wilson, *et al.*, (2007)

Os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação foram tratados separadamente para um melhor entendimento, porém na prática esses processos estão sobrepostos, conforme a figura 1. Os caminhos da sobreposição desses processos são elucidados da seguinte forma:

- Caminho 1: o acréscimo da amplitude do compartilhamento é uma barreira contra a diminuição da aprendizagem, porque é armazenada na memória de diferentes membros do grupo.
- Caminho 2: o compartilhamento afeta o armazenamento e o armazenamento afeta a recuperação.
- Caminho 3: a recuperação também serve como um mecanismo de compartilhamento, pois possibilita oportunidade de reforço ou distorção do conteúdo da memória, uma vez que o grupo recontextualize a aprendizagem lembrada.
- Caminho 4: o compartilhamento cria uma rede mais ampla de pessoas capazes de responderem aos sinais de recuperação.
- Caminho 5: o conteúdo da aprendizagem do grupo ou o caminho para ela é mudado quando ocorre a recuperação.
- Caminho 6: o armazenamento também pode levar ao compartilhamento

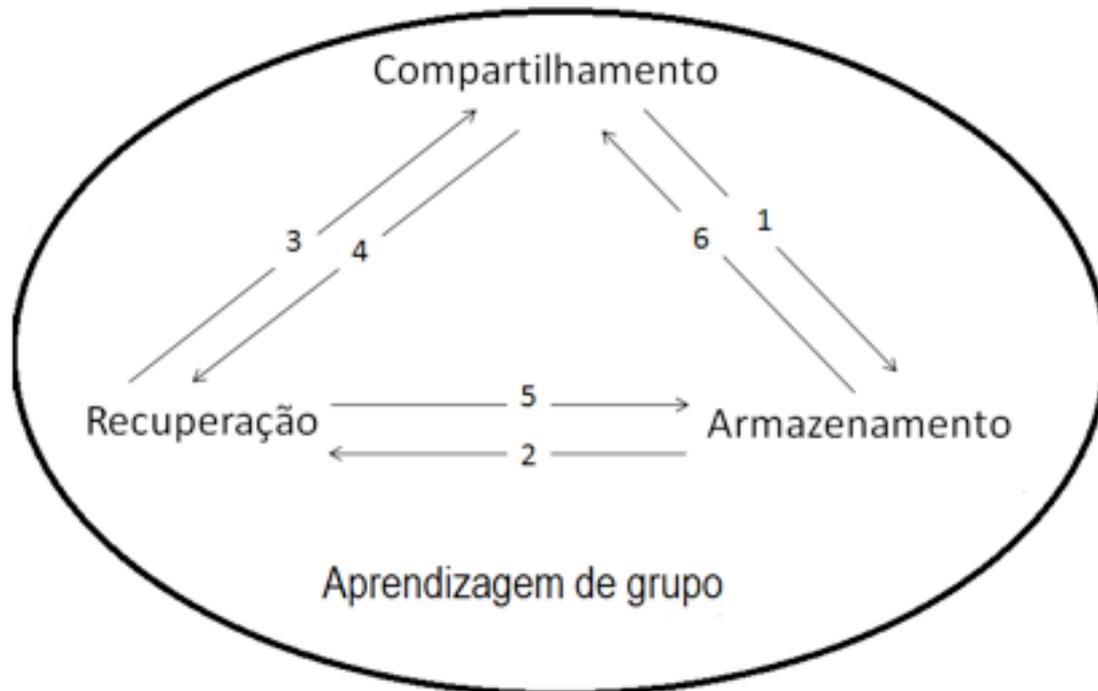


Figura 1 – Interação entre os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação na aprendizagem de grupo  
 Fonte: Wilson, *et al.*, (2007, p. 1052)

Assim, todos os três processos devem ocorrer em conjunto no grupo para que a aprendizagem ocorra. Wilson, *et al.*, (2007), esclarecem que sem compartilhamento só pode haver aprendizagem individual em um contexto de grupo. Sem armazenamento e recuperação de aprendizagem compartilhada, o repertório do grupo não muda ao longo do tempo. Ocorrendo apenas o compartilhamento, sem o armazenamento e recuperação para utilização futura pelo grupo, assim a aprendizagem dar-se-á em grupo e não pelo grupo.

### 3. Procedimentos metodológicos

Neste artigo adotou-se a estratégia de investigação de pesquisa qualitativa, onde a coleta de dados ocorreu por meio de observações e entrevistas, verificação de documentos e softwares/programas de computador (Creswell, 2007). A natureza do estudo é descritiva, tendo como estratégia metodológica o estudo de caso. Caracterizando-se pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, o estudo de caso, permite um conhecimento amplo e detalhado (Gil, 1999).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, adotou-se os aspectos identificados por Miles e Huberman (1994 *apud* Creswell, 2007, p. 190) que são: “o cenário (onde a pesquisa vai ocorrer), os atores (quem serão os observados ou entrevistados), os eventos (o que os atores estarão fazendo enquanto forem observados ou como serão entrevistados) e o processo (a natureza evolutiva dos eventos vividos pelos atores dentro do cenário)”. Desta forma, para a pesquisa temos:

- Cenário: realizou-se a pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior Pública, localizada norte do Estado de Santa Catarina. O grupo de trabalho escolhido como unidade de análise do estudo foi a Coordenadoria de Registros Acadêmicos da organização;
- Atores: na pesquisa participaram todos os membros do grupo de trabalho que integram a Coordenadoria de Registros Acadêmicos da Instituição, sendo um total de três participantes;
- Evento: investigou-se o processo de aprendizagem do grupo de trabalho da Coordenadoria de Registros Acadêmicos;
- Processos: considerando a percepção dos entrevistados, investigou-se como ocorre a aprendizagem do grupo baseando-se na abordagem proposta por Wilson *et al.*, (2007), sendo focado os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas do grupo.

Para obtenção dos dados da pesquisa utilizaram-se de: 1) entrevistas semi-estruturadas que englobaram perguntas pertinentes aos processo da aprendizagem de grupo processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e

rotinas do grupo; e 2) consulta a documentos, tais como: sites governamentais, manuais, intranet da organização, arquivos permanentes. As entrevistas aconteceram no meses de agosto e setembro de 2016. Para análise dos dados realizou-se a categorização das respostas dos entrevistados considerando os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas do grupo.

---

## **4. Resultados**

A apresentação dos resultados da pesquisa dividida em: a) descrição do grupo estudado; e b) o processo da aprendizagem de grupo na Coordenadoria de Registros Acadêmicos de Instituição de Ensino Superior Pública.

### **4.1. Descrição do grupo estudado**

Funcionando na cidade desde a década de 90, mas somente a partir de 2006 com a sede própria, a unidade de ensino começou a contar com um setor dedicado ao registros acadêmicos dos discentes. Esse campus faz parte de uma rede composta por outros 21 campi e reitoria. A organização atualmente atende aproximadamente 1100 alunos em cursos presenciais, funciona nos três turnos e oferta cursos técnicos integrados ao Ensino Médio, concomitantes, subsequentes, além dos cursos superiores e cursos de qualificação de formação inicial e continuada.

O estudo foi realizado com o grupo de trabalho que responde pela Coordenadoria de Registros Acadêmicos da organização. Dos três colaboradores, um é coordenador da área e os outros são assistentes administrativos, todos possuem graduação e um possui mestrado na área da Educação. O colaborador mais novo está a dois meses junto setor e o mais antigo está a quatro anos. Como o setor funciona doze horas ininterruptas, os colaboradores que não exercem a função de coordenador trabalham seis horas diárias.

O setor de Registro Acadêmico possui uma posição estratégica para o desenvolvimento dos indicadores educacionais e para a formação da matriz orçamentária da organização, além de ser responsável pelos documentos de todos os cursos da Instituição e os itinerários formativos dos alunos.

À coordenadoria incumbe as atividades de alimentação e atualização dos sistemas de coleta de dados e informações acadêmicas internos da organização, bem como a coleta, análise e também alimentação periódica dos principais sistemas de informações educacionais externos como: Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica – SISTEC, Censo da Educação Superior – CENSUP para cursos de graduação e Censo Escolar - Educacenso para cursos técnicos.

Por fim, a instituição criou a Rede de Registros Acadêmicos que tem um processo de construção coletiva e é constituído pelos Registros Acadêmicos dos campi e da Reitoria. Esse trabalho da Rede de Registros Acadêmicos conta com uma estrutura teórica e sistemática através de um Fórum de capacitação presencial e de um endereço eletrônico específico.

### **4.2. O processo da aprendizagem de grupo na coordenação de registros acadêmicos de uma Instituição de Ensino Superior pública**

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas realizadas com os integrantes do grupo de trabalho pesquisado. A organização dos resultados dar-se-á através dos processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, de rotinas e comportamentos, que caracterizam o processo de aprendizagem de grupo.

#### **4.2.1. Compartilhamento**

Através da análise das entrevistas foi possível verificar o processo de compartilhamento de conhecimento no grupo pesquisado. Os meios de comunicação que os membros do grupo utilizam para se comunicar são conversas, aplicativo de troca de mensagens instantâneas e email, sendo este último o mais utilizado pelos membros, possivelmente por estar relacionada à formalização das informações. Apesar de haver um email próprio da coordenação, em que todos possuem o acesso, os membros do grupo não possuem a prática de utilizá-lo. O habitual é fazerem uso dos emails individuais implicando na futura recuperação dos conhecimentos.

Como o horário de funcionamento é estendido, há atividades básicas e rotineiras que todos os integrantes dominam, haja vista que qualquer membro que estiver no local responde pelo setor. Através das entrevistas observou-se que todos os membros do grupo possuem a compreensão do que cada um tem de conhecimento, mesmo existindo colaboradores que tem mais conhecimento do que outros, devido ao tempo de labor no setor. Elucidando esses entendimentos, seguem as falas dos participantes transcritas literalmente.

“... a gente faz as mesmas atividades ou pelo menos a gente tem conhecimento para fazer as mesmas atividades.” (Entrevistado A)

“Todos tem o treinamento para fazer todas essas atividades. Algumas pessoas tem mais afinidade por umas ou outra atividade então a gente mais ou menos direciona. Na necessidade se a pessoa não está ... todo mundo faz.” (Entrevistado B)

“Algumas atividades são direcionadas a uma pessoa específica. Outras são comuns a todos.” (Entrevistado C)

Os membros avaliam com qualidade positivas as atividades desempenhadas pelo setor, influenciando positivamente o compartilhamento. Grupos com níveis mais altos de eficácia coletiva estão mais inclinados a compartilhar um comprometimento para a mudança de suas próprias rotinas (Wilson *et al.*, 2007).

“A minha percepção é de que a gente tem um trabalho muito bom, a gente avançou muito, a experiência com o setor faz a gente avançar muito na qualidade do trabalho que a gente faz. (...) a gente procura sempre melhorar e que o trabalho fique de forma mais simples e adequada para qualquer um que esteja trabalhando tenha acesso. (...) Mas eu penso que pelo conhecimento dos integrantes a gente acaba desenvolvendo um bom trabalho. Sempre tem o que melhorar” (Entrevistado A)

“Há competência e controle na execução das atividades. Sempre há algo que pode ser aprimorado.” (Entrevistado C)

“... realmente o nosso grupo é muito bom em termos de apropriação das informações e desenvolver habilidades necessárias... às vezes não tem a princípio, mas desenvolve. Então eu fico bem contente, é um grupo bem coeso, lida bem desenvolve bem.” (Entrevistado B)

As discussões em grupo para avaliar o desempenho das ações passadas, presente e futuras ocorrem, porém informalmente e de forma rotineira, não existindo um momento específico e determinado, bem como não há formalização dessas discussões e avaliações, diminuindo a possibilidade de resgate das conclusões pelos membros do grupo.

Além da internet, que possibilita a agilidade nas comunicações, o grupo percebe como facilidade de compartilhamento das informações entre os membros o clima amistoso existente, mesmo nas situações de discordância entre os integrantes.

No grupo pesquisado, o processo de compartilhamento de conhecimento acontece através da distribuição de conhecimentos, rotinas ou comportamentos entre os membros do grupo. Entretanto, constatou-se que é imprescindível a adoção de uma formalização dos conhecimentos compartilhados entre os membros do grupo, para propiciar a recuperação, legitimar o conhecimento grupal e dinamizar o processo de aprendizagem do grupo.

#### **4.2.2. Armazenamento**

Wilson *et al.*, (2007) trazem que o armazenamento é um processo no qual o conhecimento aprendido pelo grupo é guardado e mantido em repositórios ou meios de armazenamento utilizados na aprendizagem de grupo. Dessa forma, identificou-se os principais tipos de repositórios de conhecimento utilizados pelo grupo estudado, categorizados em: memória das pessoas; bases de dados compartilhadas; e regras, procedimentos e costumes estabelecidos.

Como advém do setor público, as atividades da coordenação de Registros Acadêmicos são embasadas em leis, decretos, regulamentos e editais acessíveis pela sociedade. Na intranet da organização estão disponíveis a todos os colaboradores manuais, documentos e fluxos de processos aprovados no âmbito da Instituição.

Além de um arquivo físico com os documentos relativos aos alunos e cursos, o setor possui uma pasta exclusiva no servidor da unidade (pasta virtual para arquivos em rede) para o armazenamento dos arquivos recebidos e gerados pela coordenação. Todos os colaboradores possuem o acesso e o conhecimento acerca de seu conteúdo, porém a recuperação das informações pelo grupo ocorre somente pelo buscador e filtros do sistema operacional.

Já para executar a função de registrar as informações acadêmicas utiliza-se o sistema acadêmico da organização, no qual não há filtros, nem buscador geral, as buscas ocorrem somente através dos relatórios específicos disponíveis pelo sistema. Por vezes, ocorrem erros no processamento dos dados pelo sistema, fazendo com que muitos relatórios estejam inconsistentes, e alguns tipos até indisponíveis, gerando a consulta no arquivo físico de documentos do setor pelos membros do grupo.

Outro repositório utilizado pelo grupo são as informações disponibilizadas através do Fórum de Registros Acadêmicos, por meio dele os problemas, discussões e soluções são promovidos, solucionados e distribuídos por toda a rede de Registros Acadêmicos da organização. A moderação do fórum fica a cargo da Coordenadoria de Registros Acadêmicos da Reitoria. Foi observado que o funcionamento do fórum ocorre através do envio de uma mensagem para um email específico, que faz a distribuição para uma lista de emails cadastrados.

“(...) o nosso setor especificamente tem um fórum de registros acadêmicos que é para todos os campi da Instituição. Então a gente se reporta bastante a tirar dúvidas nesse fórum, a gente tem um email do fórum, a gente troca muita informação, nós temos um coordenador geral que fica na reitoria, então os colegas dos outros campi contribuem com as informações.” (Entrevistado A)

“(...) ali estão todos os coordenadores de Registros Acadêmicos e quase todos os funcionários servidores que trabalham dentro dos registros acadêmicos... conseguem enviar as dúvidas ou responder as dúvidas que os outros enviaram... e o nosso coordenador geral que fica na reitoria é um dos moderadores dessa listagem... não é bem moderador... pois todas as nossas mensagens chegam lá ... ele é o que mais nos orienta... ele tem todo um embasamento legal que as vezes nos falta.. dependendo da situação.” (Entrevistado B)

Desta forma, ficou constatado que a recuperação de conhecimento por novos ou antigos membros está comprometida, visto que só quem estava cadastrado na lista recebeu as mensagens, podendo tê-las excluído ou não. Por serem mensagens de emails, o mecanismo de busca e filtragem decorre somente a partir do próprio sistema gerenciar do email. Sistemas que permitem a indexação e a filtragem facilitam tanto a informação que é armazenada, quanto a que será recuperada. Já manutenção de um sistema de memória refere-se a atualização de informações, a exclusão de dados obsoletos, etc. (Wilson *et al.*, 2007). Como a filtragem e a busca do conhecimento são incertas, a procura por informações atualizadas faz com que os membros muitas vezes refaçam perguntas já postadas no Fórum de Registros Acadêmicos, pois não há um registro da atualização ou modificação das mesmas.

Enfim, apesar de haver momentos específicos para reuniões, as discussões do grupo ocorrem no cotidiano, não havendo o costume de armazenar em repositórios formais as soluções de problemas passados, ações presentes ou decisões futuras, no máximo ocorre um

encaminhamento de email. Assim, essa ausência de armazenamento de pareceres do grupo pode ocasionar reincidência de erros já cometidos por outros membros do grupo ou os conhecimentos gerados tendem a se perder com o decorrer do tempo e mudança nos membros do grupo, interferindo na recuperação de conhecimentos. O processo de recuperação de conhecimentos no grupo pesquisado será descrito na próxima seção.

### **4.2.3. Recuperação**

Como as conversas informais entre os membros são as práticas mais frequentes/rotineiras, a recuperação de conhecimento também segue essa mesma ação. É recorrente os membros primeiramente procurem seus companheiros de equipe, quando necessitam de um determinado conhecimento, em segundo buscam em repositórios físicos/sistemas, e posteriormente tentam fazer a recuperação por meio de colaboradores externos ao grupo. Quando essas duas últimas situações ocorrem gera um novo compartilhamento de conhecimento entre os membros do grupo.

“Eu busco primeiro nos colegas. O que é uma rotina do trabalho (...) Primeiro pergunto para quem eu trabalho” (Entrevistado A)

“(...) primeira coisa a gente pergunta pro colega que é o meio mais rápido de todos”. (Entrevistado B)

“Primeiramente para quem detém a experiência, conhecimento”. (Entrevistado C)

A recuperação é entendida como o processo por meio do qual os membros do grupo encontram e acessam o conhecimento para análise e uso futuro (Wilson *et al.*, 2007). Neste sentido, a recuperação do conhecimento pelos membros do grupo acontece por meio de conversas, emails, Fórum de Registros Acadêmicos, aplicativo de troca de mensagens instantâneas. Como o compartilhamento de novos conhecimentos também se dá por esses meios, é comum os membros do grupo realizarem a recuperação desses conhecimentos principalmente através de conversas informais e emails.

Como não há o hábito de realizar reuniões formais acaba não existindo a prática de formalização e por conseguinte o processo de armazenamento do conhecimento, inexistindo a recuperação desses dados. Quando há a necessidade de um determinado conhecimento, os colaboradores sabem a quem recorrer e procuram seus colegas de equipe a fim de sanar as dúvidas, principalmente os que possuem mais tempo no setor. Dessa forma, a memória das pessoas é acessada no auxílio da tomada de decisão.

Por fim, apesar dos membros do grupo percebem como confiáveis o conhecimento recuperado pela equipe, os mesmos apontam como dificuldades a existência de arquivos defasados pelo hábito de não se excluir arquivos antigos e a dupla verificação das informações nos sistemas e documentos existentes.

---

## **5. Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo analisar e compreender como acontece a aprendizagem de grupo na Coordenadoria de Registros Acadêmicos de uma Instituição de Ensino Superior Pública de Santa Catarina, tomando como base conceitual os processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento, das rotinas, ou do comportamento, dos autores Wilson *et al.*, (2007) e constatou que o grupo aprende por meio desses processos.

Apesar de fazer parte de uma organização intensiva em conhecimento, o produto gerado pela coordenação de Registros Acadêmicos está relacionado à alimentação e extração de dados da organização, tendo caráter estratégico por seu trabalho influenciar diretamente a geração de indicadores e a composição da matriz orçamentária da instituição de ensino. Para desempenhar suas funções, o conhecimento desenvolvido é realizado por meio de processos de aprendizagem, objetivados ao favorecimento das atividades desempenhadas por intermédio da geração do conhecimento e das mudanças no comportamento potencial do grupo. Desta forma,

os resultados da pesquisa mostraram que ocorre o processo de mudança do comportamento potencial do grupo analisado, ocorrendo a aprendizagem de grupo através dos processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas, mediante as ações grupais desenvolvidas.

Assim sendo, a distribuição de novos conhecimentos, rotinas e comportamentos entre os membros do grupo ocorrem quando os membros possuem a compreensão de que os outros da equipe tem aquele conhecimento/aprendizagem.

Da pesquisa evidenciaram-se os seguintes aspectos da aprendizagem do grupo estudado: os membros do grupo sabem onde e a quem procurar na busca de informações, a reconhecimento de um colaborador mais antigo no setor, a prática de se buscar informações primeiramente junto aos colegas, o grupo tem acesso aos sistemas e informações, os membros participam das decisões de grupo.

Não obstante, a ausência de formalização dos conhecimentos, rotinas e comportamentos acordados entre os membros do grupo é um item a ser revisto, pois essa prática propicia a futura recuperação e favorece o processo de aprendizagem.

Portanto, além de aumentar as pesquisas empíricas sobre o constructo de aprendizagem de grupo em uma Instituição de Ensino Superior Pública, este estudo contribuiu na produção de elementos para pesquisas futuras sobre a temática. Deste modo, para pesquisas futuras sugere-se que a aprendizagem de grupo, percebida através dos processos de compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimentos, comportamentos e rotinas, seja explorada nos outros grupos das coordenações de registros acadêmicos de outros campi, a fim de se fazer um comparativo das aprendizagens de grupo e por conseguinte, realizar uma análise de toda a organização através de seus grupos.

---

## Referências

- Alves, K. S. ; Steil, A. V. & Santos, J. L. S. (2012). *Processo de Aprendizagem de Grupo em uma Empresa de Tecnologia da Informação*. In: XV SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP, 2012, São Paulo. Anais do XV SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo: FEA/USP, v. 1. p. 1-15.
- Argote, L., Gruenfeld, D. H., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*: 369 – 411. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carvalho, I. C. ; Steil, A. & Santos, J. L.S. (2010). *Aprendizagem de Grupo em uma Organização Pública de Tecnologia da Informação*. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, p. 1-17.
- Cohen, S. G.& Bailey, D. E . (1997). *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*. Journal of Management, v.23, n.3, p.239-290, 1997.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M.; Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3 , p. 522-537.
- Fialho, F. P.; Montibeller F., G.; Macedo, M.& Mitidiere, T. C. (2006). *Empreendedorismo na Era do Conhecimento*. Florianópolis: Visual Books.
- Gil, A. C.(1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, v. 37: p. 811–832.
- Wilson, J. M.; Goodman, P. S.& Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management*

1. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – Trindade, Florianópolis – SC, E-mail:

[xeniacemin5@gmail.com](mailto:xeniacemin5@gmail.com)

2. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – Trindade, Florianópolis – SC, E-mail: [girizzatti@gmail.com](mailto:girizzatti@gmail.com)

3. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima – Trindade, Florianópolis – SC, E-mail: [afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 38 (Nº 15) Año 2017

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados