



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS**

JOSÉ AURÉLIO DA SILVA JÚNIOR / TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**JOSÉ AURÉLIO DA SILVA JÚNIOR**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS:**  
**UM ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS**

**FORTALEZA**  
**2024**

**CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS:  
UM ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS**

**CULTURA DE APRENDIZAGEM NO SETOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM  
ESTUDO EM EMPRESAS CONTÁBEIS**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S58c Silva Junior, José Aurélio da.  
Cultura de aprendizagem no setor de serviços profissionais: um estudo em empresas contábeis. / José Aurélio da Silva Junior. – 2024.  
18 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.
- ISBN: 978-85-7485-532-5
1. Gestão Organizacional. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.31

---

Título: Cultura de aprendizagem no setor de serviços profissionais: um estudo em empresas contábeis [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: José Aurélio da Silva Junior e Tereza Cristina Batista de Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-532-5

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa** Cultura de aprendizagem no setor de serviços profissionais: um estudo em empresas contábeis

Turma: MPAC / SINTAF

Instituição contratante: Sindicato dos Fazendários do Ceará – SINTAF.

Prezado Sr. Presidente do Sindicato dos Fazendários do Ceará – SINTAF,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **José Aurélio da Silva Junior**, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, no período de 2022 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pela Fundação SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

José Aurélio da Silva Junior, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Tereza Cristina Batista de Lima, Dra. em Educação (UFC)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Compreender a cultura de aprendizagem nos níveis individual e grupal nas empresas contábeis.

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Baixo teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

ISBN: 978-85-7485-532-5

## 1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Em meio a um contexto repleto de desafios acerca da globalidade, empresas baseadas no conhecimento, era da informação e liberação das fronteiras, emerge nos ambientes empresariais a demanda de uma postura de constante aprendizagem. Face a isso, a cultura de aprendizagem fornece uma orientação para o aprendizado, para a flexibilidade, para a adaptação e para a liderança. À medida em que as empresas implementam uma postura de aprendizagem, a cultura organizacional faz relação com a aprendizagem organizacional, podendo resultar em uma cultura capaz de disseminar o conhecimento individual. Este fenômeno é também relevante para as empresas contábeis, campo de estudo desta pesquisa.

O modelo teórico que subsidiou a investigação da cultura de aprendizagem em empresas contábeis é o proposto por Marsick e Watkins, que investigam a cultura de aprendizagem por meio dos níveis individual, grupal e organizacional. O nível individual é o primeiro nível do processo de aprendizagem, cujos indivíduos aprendem por meio de resolução de problemas, experimentação, aprendizagem com os outros e com as lideranças. No nível de grupo, o mecanismo de aprendizagem ocorre a partir do compartilhamento entre as pessoas e desenvolvimento de propósito.

As empresas contábeis possuem significância na sociedade e economia, a partir da sua função de auxiliar empresas em seus planejamentos, e auxiliando a sociedade por meio da prática de mandatos normativos. Diante disso, organizações contábeis são orientadoras fiéis a empresários e a administração pública auxiliando de forma contínua no sucesso dos negócios empresariais. O segmento contábil possui inúmeros desafios, impulsionados pelas transformações digitais. Essas transformações podem criar perspectivas para que as empresas se conservem competitivas no mercado, necessitando, portanto, melhorias em suas rotinas e atendimento às demandas emergentes.

Em alinhamento a esta contextualização, a pesquisa se propõe a responder o seguinte questionamento: Como ocorre a cultura de aprendizagem nos níveis individual e grupal nas empresas contábeis? Para responder à pergunta norteadora, foi traçado o seguinte objetivo geral: compreender a cultura de aprendizagem nos níveis individual e grupal nas empresas contábeis. Foram então definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis;
- 2) Analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis;
- 3) Analisar a cultura de aprendizagem em nível organizacional nas empresas contábeis.

O presente Produto Técnico, estruturado na forma de um relatório conclusivo de pesquisa, é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria. A pesquisa realizada é de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, tendo como sujeitos de pesquisa profissionais que atuam em empresas contábeis na cidade de Fortaleza/CE. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista com roteiro semiestruturado. Foram entrevistados quatorze líderes e liderados que atuam em Fortaleza/CE. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com o suporte do *software Atlas.ti*.

Este estudo emerge a partir do cenário de escassez de pesquisas acadêmicas que abordem a cultura de aprendizagem em empresas contábeis. A cultura de aprendizagem é uma temática relevante fazendo-se necessárias investigações contínuas em diferentes cenários organizacionais e setores econômicos. Por sua vez, empresas contábeis são organizações que demandam ininterruptos aperfeiçoamentos, por conta da alta complexidade de suas entregas, o que exige uma cultura de constantes melhorias processuais.



Além das contribuições sob o ponto de vista teórico-metodológico, esta pesquisa também se justifica pelo potencial de contribuição social na área da gestão. A partir da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, dado que são profissionais que estão atuando em empresas contábeis, os resultados obtidos poderão auxiliar na gestão das organizações a otimizar seu processo de aprendizagem organizacional por meio de uma cultura de aprendizagem. Os participantes, ora atuantes em organizações que investigam a cultura de aprendizagem, poderão adquirir novos conhecimentos, agregando assim a própria jornada profissional.

O profissional contábil é foco de múltiplas atividades, de cunho operacional e estratégico. A contabilidade tem assumido uma posição estratégica, estando alinhada com o contexto mais amplo das organizações. Um exemplo disso é a internacionalização das normas contábeis, o que tem exigido dos contadores uma aprendizagem contínua. As empresas contábeis e com profissionais contábeis em seu quadro enfrentam diversos desafios no setor econômico, impulsionados pelas transformações digitais, que podem criar oportunidades para garantir sua sobrevivência no mercado, exigindo transformações na forma como conduzem suas atividades. Os profissionais contábeis, diante das demandas globais relacionadas ao desenvolvimento social das nações e das mudanças nas formas de operação, tornam-se protagonistas nesse cenário, justificando o foco desta pesquisa em empresas contábeis.

O mercado do setor de serviços contábeis alcançou uma média de US\$ 585,3 bilhões em 2023, registrando uma taxa de crescimento de 2% nesse mesmo ano. No período entre 2018 e 2023, observou-se uma taxa de crescimento médio de 2,6%. Alinhado a esse contexto, quando as empresas lidam com situações em que os colaboradores optam por mudar de emprego ou reter conhecimento por medo de comprometer suas carreiras, a aprendizagem organizacional desempenha um papel relevante tanto para as empresas quanto para as pessoas. Dessa forma, uma vez que as empresas são impactadas por essas situações, a aprendizagem organizacional no segmento contábil deve ser o foco desse fenômeno, uma vez que seus clientes precisam ser atendidos independentemente de substituições de colaboradores ou da disponibilidade de compartilhar conhecimentos.

As empresas contábeis estão imersas em um contexto de rápidas transformações e estão sujeitas a penalidades. Portanto, é crucial que adotem estratégias que visem capacitar seus colaboradores, promovendo um melhor entendimento das exigências legais. A exemplo, tem-se a implantação de plataformas de controle de demandas acerca da folha de pagamento, que exigiu das empresas contábeis novos procedimentos junto aos clientes e ao fisco. Visto isso, investigações acerca da cultura de aprendizagem em empresas contábeis merecem destaque devido ao cenário de constantes transformações organizacionais, que podem expor o negócio a penalidades, requerendo dessas empresas um recorrente aprendizado organizacional.

A pesquisa ocorreu na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. Com isso, reforça-se sua relevância social por meio do local de pesquisa, uma vez que Fortaleza é uma cidade conhecida por fomentar empreendimentos, sendo inclusive premiada no *Bloom Consulting Brasil City Brand Ranking* como a quarta melhor cidade para investir. Faz-se necessário destacar que os empreendimentos são frequentemente assessorados por empresas contábeis, o que torna o público e o local propícios para essa investigação.

Este trabalho tem como sujeitos os profissionais que atuam em organizações prestadoras de serviços contábeis situadas na cidade de Fortaleza/CE. A escolha dos sujeitos e lócus de pesquisa se deu através da seleção intencional. Os critérios de seleção para as empresas que participarão da pesquisa foram: (1) possuir a certificação *Great Place to Work – GPTW*, no ano de 2023; (2) localização em Fortaleza/CE; (3) possuir 100 ou mais funcionários. Os critérios de seleção para os participantes das empresas contábeis foram: (1) estar alocado em um

departamento da empresa contábil; (2) possuir o ensino superior completo ou incompleto em ciências contábeis ou áreas afins; (3) ter trabalhado na empresa por mais de três meses.

Assim, os critérios que definiram os parâmetros para a seleção das organizações que participaram da pesquisa partiram da intencionalidade do investigador, no qual empresas que com um maior número de colaboradores seria capaz de proporcionar um melhor reconhecimento dos níveis de cultura de aprendizagem. Quanto ao critério de a empresa dispor da certificação GPTW, isso amplia a credibilidade de que a empresa implementa ações voltadas para a cultura organizacional e a desenvolvimento humano. Quanto aos critérios de definição dos participantes, estes acresceram a credibilidade de coleta da percepção acerca da cultura de aprendizagem em organizações contábeis.

Os participantes foram questionados quanto as informações sociodemográficas no ato da entrevista. Foram tratados ao longo da análise por códigos que variam de E01 a E14, a fim de manter o anonimado dos participantes, cujo perfil está sumarizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos participantes.

<b>Código</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Hierarquia</b>
E01	Contábil	Analista contábil sênior	Lider / Liderado
E02	Departamento pessoal	Analista de departamento pessoal	Lider / Liderado
E03	Departamento pessoal	Analista de departamento pessoal	Liderado
E04	Financeiro administrativo	Coordenador financeiro	Lider / Liderado
E05	Fiscal	Analista fiscal	Lider / Liderado
E06	Fiscal	Analista fiscal	Liderado
E07	Contábil	Analista contábil	Lider / Liderado
E08	Contábil	Analista contábil sênior	Lider / Liderado
E09	Departamento pessoal	Auxiliar pessoal	Liderado
E10	Fiscal tecnologia	Analista fiscal	Liderado
E11	Contábil	Analista contábil	Lider / Liderado
E12	Fiscal	Analista fiscal especialista	Lider / Liderado
E13	Contábil	Analista contábil	Liderado
E14	Contábil	Coordenador contábil/fiscal externo	Lider / Liderado (gestão)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas com roteiro inspirado no modelo de investigação da cultura de aprendizagem proposto por Marsick e Watkins. O roteiro de entrevista contempla a coleta de dados sociodemográficos, tais como: gênero, idade, cargo, se exerce a função de líder ou liderado, escolaridade e tempo de função. Para a análise dos dados, foi escolhido o método de análise de conteúdo, que é uma técnica metodológica rigorosa que permite a compreensão, uso e aplicação de um determinado conteúdo.

## **2 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **2.1 Cultura de aprendizagem no nível individual**

Nesta subseção estão dispostas as unidades de contexto referentes à categoria individual, que aborda o primeiro objetivo específico, que é analisar a cultura de aprendizagem em nível individual nas empresas contábeis. A categoria é derivada da literatura e, a partir do

modelo teórico de Marsick e Watkins, as unidades de contexto são aprendizado contínuo e diálogo.

### ***2.1.1 Dimensão aprendizado contínuo***

A unidade de contexto aprendizado contínuo relata a inserção da aprendizagem no ambiente laboral, sendo capaz ocasionar oportunidades contínuas de aprendizado.

Os entrevistados identificam o aprendizado contínuo a partir das rotinas diárias, assim como as alterações normativas que regulamentam o comércio são dinâmicas, o que incentiva a busca pelo conhecimento. A exemplo disso, é citado a temática inerente ao ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação. Torna-se perceptível no relato do E11, que os conhecimentos técnicos são disseminados independentemente do departamento, dado que a temática do ICMS não é específica do departamento contábil.

A aprendizagem contínua ocorre por meio do repasse de conhecimentos entre analistas e assistentes. Os E09, E12 e E13 relatam a absorção de conhecimento no cotidiano com as orientações de seus superiores diretos.

O aprendizado contínuo do cotidiano é percebido a partir das diferentes realidades que os colaboradores tomam conhecimento. O E01 relata que os diversos segmentos empresariais dos clientes a quem prestam serviço, auxiliam no aprendizado aperfeiçoando a sua formação.

Complementando a temática acerca do aprendizado contínuo no cotidiano, as atividades que são mais desafiadoras contam com uma ajuda de grupo. Nesse sentido, o E09 relata que “[...] quando tem alguma coisa que é muito diferente, que ninguém nunca viu, todo mundo se disponibiliza a ajudar”.

A realidade de aprendizado contínuo no cotidiano descrita pelos entrevistados está em concordância com o descrito na literatura, que relata que o aprendizado no trabalho permite que os indivíduos tenham constantes aprendizados. Soma-se a isso o fato de que a literatura evidencia que grande parte do que se aprende é determinado pelas condições do ambiente, no cenário organizacional investigado a diversidade de segmentos empresariais dos clientes é enfatizado E09 como apoiador ao aprendizado e aperfeiçoamento profissional.

O aprendizado contínuo é percebido quando no cotidiano são exigidas tarefas nunca exercidas, no qual os treinamentos ainda são incipientes. Os entrevistados discorrem um cenário dinâmico e com demandas nunca executadas que forçam o indivíduo a buscar conhecimentos, nos quais as dúvidas existentes só conseguem ser sanadas a partir da execução da demanda. O fato evidencia a afirmação da literatura, onde o conhecimento precisa iniciar no indivíduo, e este conhecimento no cenário descrito pela entrevistada está sendo iniciado no momento da execução da atividade.

O cenário desafiador descrito pelos entrevistados acima retratou o que é apresentado na literatura, na qual o segmento contábil é um setor de constantes desafios e transformações digitais, o que demanda aperfeiçoamentos de rotinas. É necessário para o profissional contábil a compreensão de diferentes ramos de negócios e organizações.

Acerca do aperfeiçoamento de rotinas e demandas, o aprendizado contínuo é percebido pelos entrevistados como uma forma de apoio e incentivo a treinamentos contínuos. O apoio e incentivo a treinamentos contínuos são constantes, estes ocorrendo em momentos exclusivos ou em eventos que tratam de demais temáticas além dos treinamentos.

Os entrevistados evidenciam satisfação do colaborador ao relatar o incentivo ao aprendizado, no qual por meio de cursos internos na empresa como também políticas de descontos. Quanto a periodicidade dos treinamentos, estes são recorrentes, e quando há demandas específicas estes são aprofundados, a exemplo disso, o E13 cita o ECD.

Quanto aos momentos destinados aos treinamentos, estes são descritos pelo E12 “[...] toda reunião, e chama de (termo interno utilizado pela empresa), quer reunião mensal. Tem a reunião mensal que a gente promove cursos nessas reuniões”. Complementado pelo E10 “a gente tem um momento aqui que é aniversariante do bimestre. Então, nesse aniversariante do bimestre, geralmente tem algum treinamento específico para alguma área contábil fiscal”. A partir da fala dos entrevistados, nota-se que os treinamentos ocorrem em diversos momentos, sejam em reuniões específicas mensais ou até mesmo em eventos comemorativos.

Tais eventos periódicos, inclusive os de descontração, podem proporcionar aos colaboradores um maior contato e familiaridade. Tal estratégia está em consonância com as características da cultura de aprendizagem, que enfatiza que as lideranças precisam reunir os liderados a fim de que desenvolvam o sentimento de familiaridade uns com os outros.

Um outro exemplo de atividade que resulta em treinamentos específicos é citado pelo E09: “[...] a gente vai começar agora com FGTS digital. Então, antes da gente começar, a gente já tá tendo esses treinamentos pra poder começar 100% ok, trabalhar com bagagem legal”. Nota-se que houve uma antecipação de treinamentos a partir de uma demanda que ainda não estava implantada, que foi o FGTS digital. A partir disso, os colaboradores já estavam sendo capacitados, para que quando o início fosse obrigatório já houvesse um prévio conhecimento.

O cenário descrito está alinhado com a literatura, que relata que os pontos que evidenciam a boa qualidade dos serviços contábeis são o atendimento a normas legais, ter habilidade e segurança na realização do serviço e atenção aos prazos estipulados pelo fiscal. Em uma leitura conjunta entre o discurso do E09 e a literatura, pode-se perceber que as capacitações antecipadas, atenção os prazos e as habilidades estão presentes nos ambientes das empresas de serviços contábeis pesquisadas.

Os incentivos aos treinamentos constantes são percebidos pelas disponibilizações de treinamentos gratuitos, acessíveis e com instituições em que haja parcerias e por meio do custeio integral ou parcial do valor do curso. O relato do E11 demonstra que: “O ato de aprender é muito forte na (empresa). A questão é de treinar: a gente não só recebe treinamento gratuito mensalmente, a gente tem treinamento gratuito que a gestão oferece. Às vezes, são coordenadores.”.

Corroborando com esse assunto, o E07 afirma que “[...] eles sempre incentivam a dar os cursos. É às vezes, a gente faz o curso 50% da empresa, 50% é nós que custeamos. Às vezes é de graça pelos próprios coordenadores ou algum é parceiro que a gente tem que dar algum curso de graça. É dessa forma.”.

Assim como o E04 confirma o relato dos entrevistados anteriores, quando afirma “Aqui eles investem muito em cursos treinamentos sempre estão inovando, é bom”. É notório o incentivo direto das empresas quanto aos treinamentos, fato este evidenciado por entrevistados de diferentes hierarquias e departamentos. Assim como os treinamentos são oferecidos pelos próprios coordenadores dos colaboradores. No aspecto no custeio dos treinamentos, existe uma flexibilidade de pagamento, no qual em algumas situações o colaborador custeia parte do treinamento.

A abertura para o conhecimento é citada como um pré-requisito para o aprendizado, no qual o E06 relata que “[...] e a gente tiver realmente a mente aberta aqui para (empresa), a gente aprende muitas coisas”.

O termo “mente aberta” descrito pelo E06 é compreendido como a abertura do indivíduo para o aprendizado, sendo que esta percepção não foi identificada pelos autores citados na revisão de literatura. Tal evidência pode ser compreendida como uma percepção ainda não abrangida pelo conceito cultura de aprendizagem.

Os treinamentos contínuos possuem uma diversidade temática, pois estes compreendem assuntos de formação técnica e humana. O E08 fala que “a maioria dos cursos assim é voltado mais para o setor de tributos, para o setor fiscal, mas sempre quando tem algum curso assim voltado exclusivamente para a área contábil, sempre disponibilizam”. Ainda sobre essa mesma ideia, o E13 complementa “Treinamentos de comportamento, né? É que sempre tem também inteligência emocional, é muito bom.”.

Nota-se a pluralidade de temas abordados nos treinamentos, nos quais assuntos técnicos já podem fazer parte das rotinas. No entanto, temas relacionados à formação humana, além de inovadores, são bem aceitos pelos funcionários.

Os treinamentos são ministrados por diversos profissionais, assim como as organizações buscam a forma mais viável para que o colaborador possa participar da capacitação.

Nesse sentido, E11 relata que “[...] às vezes são os próprios gestores do DH, comercial até mesmo, para a gente ter uma tratativa com o cliente, que muitas vezes a gente não tem”. Constata-se que a organização dissemina o treinamento por diferentes formas, entre elas os coordenadores de setor, a contratação de professores externos, assim como os gerentes de áreas administrativas da organização. É necessário enfatizar que os treinamentos ministrados pelo setor comercial e de desenvolvimento humano não possuem teor técnico contábil, conforme relatado pelo E11.

Além dos meios para aprendizado percorridos anteriormente, o E03 relata que “[...] assistir YouTube, muita coisa a gente tem que buscar.”. Muitos aprendizados também são obtidos por intermédio de plataformas digitais gratuitas. Ademais, os treinamentos contínuos já são parte da mentalidade dos entrevistados, pois isso pode ser notado na fala do E09, quando enfatiza “[...] a gente nunca pode tipo: parar de estudar”.

As oportunidades de educação são narradas pelo E10 “[...] constantemente a gente faz curso, né, de ICMS, se quer, o que a gente trabalha direto. Então, é isso, é tem [...] ela te dar essas oportunidades, sim, de você buscar crescimento”. Observa-se que, as constantes oportunidades oferecidas pela empresa para os treinamentos são consideradas pelo colaborador como uma oportunidade de educação. Por sua vez, as oportunidades de crescimento percebidas, como por exemplo o crescimento de função, e fica evidente que a percepção das oportunidades de crescimento está atrelada a ascensão hierárquica e o crescimento gradativo do conhecimento. Neste sentido, a percepção dos entrevistados quanto as oportunidades de educação e crescimento estão em conformidade com a literatura, que evidencia que o aprendizado contínuo permite que as pessoas tenham oportunidades de educação e crescimento.

A percepção das oportunidades de educação e crescimento do E10 e E12 enfatizam os resultados da literatura, que afirma que há uma associação positiva entre o aprendizado contínuo e as oportunidades de crescimento nas organizações.

As oportunidades de crescimento proporcionam aos envolvidos um profundo conhecimento quanto alocação profissional, pois oferecem aos colaboradores uma gama de conhecimentos sobre suas carreiras, permitindo-lhes escolher o setor com o qual mais se identificam.

Quanto aos desafios e erros para a extração de aprendizagem descreve os meios que a empresa discute os erros e desafios que podem gerar aprendizado para a organização. Este meio de percepção emergiu da frequência que os entrevistados descreviam os desafios diários e as tratativas dos erros. O aprendizado individual pode ocorrer mediante as surpresas ou desafios que funcionam como gatilhos que estimulam uma devolutiva, na qual baseia-se nas experiências e nos contextos no qual o indivíduo está inserido.

Os desafios apontados pelos entrevistados, são originados das rotinas dinâmicas, incertas e conflitantes. Face aos relatos dos entrevistados, é importante enfatizar que o profissional contábil pode estar inserido em um cenário onde o fisco e os clientes estão em faces completamente opostas, e o profissional contábil assume uma postura de intermediador de conflitos. Por um lado, o fisco faz o seu papel fiscal, e por outro lado, o cliente necessita de consolo a partir das imposições do fisco.

A habilidade de intermediação de conflitos não é na literatura como habilidades necessárias para atuação do profissional contábil, e isso faz com que tal evidência venha a somar com os resultados já mapeados pela literatura. Um dos desafios inerentes as rotinas são os questionamentos propostos pelos clientes, no qual pode-se notar uma postura de constate aprendido mediante os questionamentos desafiadores propostos pelos clientes, estes almejando algum esclarecimento. É importante enfatizar a postura responsável do profissional de ir em busca do conhecimento, quando este não o possui, tal busca direcionada pela gestão. O cenário descrito pelo E11 é descrito na literatura, que afirma que empresas contábeis, estas compostas por profissionais qualificados, originam informações aos seus usuários.

Os erros que acontecem durante a execução das tarefas de rotina são explorados de diferentes formas, sendo elas: assumir uma postura de melhoria constante, avanços a partir de erros e acertos, alinhamentos com os gestores, com *feedback* e mapeando sistemático de erros e conversão em aprendizado.

Os participantes ressaltam que há constante acompanhamento dos profissionais, originando reconhecimentos, incentivo a apresentar o melhor e a consciência da passividade de erros e a postura de melhoria constante para que esses não se tornem corriqueiros.

Os avanços a partir de erros e acertos são mencionados pelo E01: “com o passar do tempo, pelo tempo que eu já tenho aqui, a (empresa) vem evoluindo bastante: nos erros, um; nos acertos, e todo ano é um avanço a mais.”. Nota-se o reconhecimento dos avanços da organização, a partir de erros e acertos.

Além do acompanhamento, os analistas e assistentes estão bem próximos a fim de proceder com alguma intervenção, analisando o impacto dos erros, incluindo a gestão e isso faz com que o processo de aprendizado a partir dos erros seja mais fluido.

O *feedback* diante dos cenários de erros se faz presente nesse momento de tratativa do erro, como também o *feedback* também é meio de acompanhamento.

As punições severas, não são comuns, mediante os erros cometidos e vale ressaltar que, mediante a falha, há uma sistematização para o mapeamento do erro, para que essa não venha a se repetir, assim como mediante o *feedback* ocorre o acompanhamento da situação. A presença do *feedback* no processo de aprendizagem em nível individual é congruente com a literatura da área, que aponta que o feedback é meio de modificação de cultura.

Acerca da metodologia para mapeamento dos erros, o E14 relata que: “eles criaram essa metodologia não de tipo assim, é bem penalizar ou julgar, mas no sentido de você é melhorar, né? Aí você precisa falar, fazer um relatório para fazer isso, entendeu?”. O E14, complementa:

[...] lá na empresa, a gente tem um negócio (termo interno utilizado pela empresa) que registro acerca dos das operações, erros que lá eles fazem, como eles resistam os erros ou as melhorias que precisam ser feitas, e esses registros são enviados pro comercial, para eles catalogar. Nessa catalogação, eles disparam uma melhoria, como uma forma de que aprendizado para todos.

E por fim, o E14 conclui: [...] a gente sempre trabalha muito lá com a questão do de olhar para frente, né, para trás é só no sentido mesmo de você ter um conhecimento”. Deduz-se, então, que o mapeamento dos erros não possui uma postura de julgamento, e estes são

descritos e encaminhados para o setor responsável de criar uma melhoria e disseminação para o aprendizado de todos, focando sempre no futuro, sendo utilizado o passado apenas para aprendizado. O Quadro 2 representa a síntese dos resultados da unidade de aprendizado contínuo, indicando a percepção dos indivíduos sobre o *feedback*.

Quadro 2 - Aprendizado contínuo em empresas contábeis.

Aspecto	Sínteses de resultados
Aprendizado no trabalho	Aprendizado no cotidiano
	Orientações dos superiores
	Suporte do grupo para tarefas desafiadoras
	Diversidade no segmento dos clientes
	Execução de atividades inéditas
	Treinamentos periódicos e aprofundados.
	Treinamentos em diversos tipos de eventos.
	Treinamentos de atividades inéditas ainda não iniciadas.
Apoio e incentivo a treinamentos contínuos	Incentivo com subsídio financeiro e instituições parceiras.
	Mente aberta ao conhecimento
	Treinamentos com assuntos técnicos e de formação humana.
	Diversidade nos instrutores dos treinamentos.
	Proatividade dos colaboradores em buscar conhecimento.
	Não pode parar de estudar.
Oportunidade de crescimento	Cursos são oportunidades de educação.
	Oportunidade de aprendizado gradativo conforme a função
Desafios e erros para a extração de aprendizagem	Oportunidade para descobrimento profissional
	Rotinas dinâmicas, incertas e desafiadoras
	Intermediador de conflitos
	Questionamentos desafiadores propostos pelos clientes
	Postura de ir em busca de conhecimento incentivado pela gestão
	Postura e incentivo a melhoria constate
	Avanços a partir de erros e acertos
	Alinhamentos com gestores e fluidez no aprendizado a partir dos erros
	<i>Feedback</i> de acompanhamento
	Ausência de punições severas
	Sistematização de mapeamentos dos erros para que não venham a ocorrer novamente
	Postura de não julgamento do erro
	Criação de melhorias a partir dos erros e compartilhamento com a organização
Olhar para o futuro, utilizando o passado apenas para o aprendizado	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a unidade de contexto aprendizado contínuo foi percebida por meio do apoio e incentivo a treinamentos contínuos, aprendizado no trabalho, oportunidades de crescimento e desafios e erros para a extração de aprendizado.

#### 4.1.2 Dimensão diálogo

A unidade de contexto diálogo é percebida quando os indivíduos expressam e acolhem a opinião dos demais integrantes da equipe, possibilitando o suporte para o *feedback*. Os entrevistados percebem de forma evidente o diálogo no local onde estão inseridos por meio do *feedback*.

O relato do E07 descreve a realidade da implantação das rotinas com o *feedback*: [...] é uma coisa bem nova, né? Antigamente, a pessoa não tinha muita aquela visão de você chegar para a pessoa e dizer, né, ou falar sobre os pontos negativos, pontos positivos, né? Então, eu acho que ainda é

uma coisa bem, bem recente [...]”. A propósito, nota-se que a existência está evidenciada na fala do E08 quando descreve “[...] ela sempre dá o nosso *feedback*, tanto positivo quanto negativo”.

Além da percepção de uma nova prática inserida neste ambiente organizacional, os colaboradores, além de expor a necessidade, evidenciam a cobrança por tais apontamentos, expondo inclusive uma falha a partir da ausência de *feedback*. Acerca dessa temática, foram apontados diversos tipos de diálogos dessa natureza, conforme observado pelo E14:

[...] a gente tem vários tipos de *feedback*, temos o *feedback* positivo, quando a intenção é de uma promoção, temos o *feedback* de correção, quando que competir, temos o de acompanhamento, quando quer acompanhar o processo, temos o *feedback* de desenvolvimento, quando eu quero te desenvolver uma área específica. Então, essa parte *feedback* lá é bem aberto, no sentido de aceitação, pelo menos as pessoas que trabalham, que estão no meio, não têm dificuldade de receber

Com base no que se apresenta, os *feedbacks* além de segmentados em tipos, são bem aceitos pelos colaboradores. Tal realidade converge com o conceito de diálogo, a partir da perspectiva de cultura de aprendizado apresentada por Marsick e Watkins, na qual há uma expressão e escuta de opinião.

Quanto à periodicidade dos *feedbacks*, o período dos três meses iniciais no ingresso do colaborador na empresa, este nomeado como período de experiência, tornam-se mais recorrentes, apesar de que há outros ciclos de frequência.

Vale evidenciar a periodicidade dos *feedbacks*, sendo esta percebida pelo E05 como “A gente tem *feedback* aqui, geralmente eles acontecem, isso é, semestralmente. Aí, eu ainda acho que é falta um pouco mais do da agilidade com relação a isso.”. Um tempo sugerido de intervalo para tais momentos, é apontado pelo E12: “[...] média uns 3 *feedbacks* anuais, e também, é importante para o desenvolvimento das pessoas”

Nota-se um apontamento crítico quanto à periodicidade de *feedbacks* semestrais, assim como um outro ponto a melhorar é indicado pelo E02, quando relata: “Eu acho que deveria melhorar mais, tipo, a gente tem pouco, acho que é mesmo devido também a rotina, né, muita correria e tal, uma rotatividade de funcionário, essas coisas que também impacta, mas eu acho que hoje é bem menos que poderia melhorar.”.

No cenário organizacional de empresas contábeis, o *feedback* ocorre na relação empresa e cliente; em algumas situações, é a partir de devolutivas a demandas solicitadas, e estes são apontados como cruciais em seu acompanhamento, podendo inclusive evitar dispêndios financeiros.

O cliente também apresenta seus apontamentos, estes relatados pelo E08: “[...] a gente tem essa uma pesquisa todo ano, a gente tem uma pesquisa de satisfação, tanto para o cliente externo da gente quanto para o cliente interno.” Ainda conforme a pluralidade dos envolvidos no *feedback*, estes também são ouvidos acerca de eventos, tal como relatado pelo E10: “[...] a gente ainda preenche uma pesquisa de satisfação, partir dizer como foi o treinamento, se foi bom, se for ruim fica registrado lá a tua participação, né, em a tua opinião sobre o sobre o treinamento.”

Pode-se notar que há o interesse em ouvir a opinião dos colaboradores em diversos cenários, inclusive nos treinamentos. Em consonância com a literatura, o *feedback* deve ser constante, reflexivo, analisado a fim de gerar novos comportamentos. Tais características dessa prática podem ser evidenciados nos relatos dos entrevistados, inclusive a cobrança por apontamentos de melhoria.

Em suma, a unidade de contexto diálogo sintetizou a percepção dos colaboradores sobre o *feedback*, este ocorrendo entre líderes e liderados, assim como entre os clientes e as empresas. O Quadro 3 representa a síntese dos resultados da unidade de contexto diálogo, indicando a percepção dos indivíduos sobre o *feedback*.

Quadro 3 - Diálogo em empresas contábeis.

Aspecto	Sínteses de resultados
Implementação do <i>feedback</i>	Prática recente no segmento
	Existência de <i>feedback</i> , seja positivo ou negativo
	Interesse em perceber onde está acertando e errado
Relevância do <i>feedback</i>	Cobrança por <i>feedback</i> e o interesse em melhorar no trabalho



	Tipos de <i>feedback</i> : positivos, correção e desenvolvimento
	Abertura dos colaboradores aos <i>feedbacks</i>
Periodicidade do <i>feedback</i>	Feedback recorrentes no período de experiência
	Feedback com os recursos humanos e gestores
	<i>Feedback</i> recorrente independente dos acontecimentos de eventos falhos
	Cobrança de mais <i>feedback</i> em um tempo inferior a seis meses.
	<i>Feedbacks</i> quadrimestrais.
Aspectos a melhorar	Rotinas intensas e rotatividade de colaboradores impactam na realização de momentos de <i>feedbacks</i>
	Feedback de acompanhamento das devolutivas propostas para o cliente.
	Feedback de acompanhamento das soluções propostas aos clientes.
	Feedback de acompanhamento podem evitar dispêndios financeiros.
Momentos de coleta	Pesquisas internas e externas para coleta de <i>feedbacks</i>
	Feedback de treinamentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Recapitulando, a categoria de análise individual, estas contempladas pelas unidades de contexto aprendizado contínuo e diálogo foram expostas nesta sessão, abrangendo os resultados identificados a partir da análise dos dados, sendo os resultados abrangidos pelo primeiro objetivo específico deste estudo.

## 2.2 Cultura de aprendizagem no nível grupal

Nesta subseção estão dispostas as unidades de contexto referentes à categoria grupal, no qual contempla o segundo objetivo específico, que é analisar a cultura de aprendizagem em nível grupal nas empresas contábeis. A unidade de contexto é aprendizagem em equipe.

### 2.2.1 Dimensão aprendizagem em equipe

A unidade de contexto aprendizagem em equipe descreve a forma como ocorre o compartilhamento entre as pessoas, sendo este um processo essencial para o aprendizado organizacional. Os entrevistados relataram a maneira como percebem que os diálogos são ouvidos pela organização, estas ocorridas em discussões em grupo. O E04 relata acerca da abertura da empresa a escuta dos colaboradores: “Acho que aqui todo mundo tem a liberdade de falar, participar. Às vezes são acatadas, às vezes não, mas todo mundo tem a liberdade de dar sugestões, é bem aberto.”

A partir da possibilidade de acesso aos diferentes modos de pensar, e este valorizado e recompensado pela cultura organizacional, aspecto enfatizado na literatura, nota-se na fala do E04 que a organização promove uma abertura aos colaboradores de procederem com sugestões organizacionais e que estas em alguns cenários são aceitas.

A organização utiliza-se de diferentes estratégias para promoção do diálogo e isso é descrito pelo E14: “uma vez no mês, né, e reúne toda a empresa no dia, só é para justamente fazer esses alinhamentos, processo em reuniões, encaminhamentos, pauta. A gente tem um sistema de pauta com registro, tudo então é bem latente isso aí.”

Uma outra maneira de percepção de escuta dos colaboradores é relatada pelo E12: “[...] a gente discute aqui, a gestão leva a gerência e aplicado. A gente percebe isso porque a gente tem retorno, tudo que é discutido, tudo que é pautado, é a gente recebe um retorno positivo ou negativo, mas a gente tem é sempre tem resposta”. Além de alinhamentos processuais, o E11 relata: “[...] a (reunião estratégica) é algum momento da turma se reunir para discutir assuntos até levar *cases*”.

De posse do conhecimento apontado pelos entrevistados, as organizações promovem reuniões periódicas, com sistematização de pautas, a fim de registrar as discussões em grupo. Essa sistemática gera nos colaboradores o sentimento de que estão sendo ouvidos, considerando

a hierarquia existente na empresa, assim como a grande quantidade de colaboradores que compartilham o mesmo ambiente. Além das tratativas de escuta dos colaboradores, tais eventos são utilizados para compartilhamento de *cases*, além das discussões já existentes.

A aprendizagem em grupo é um processo de alinhamento, compartilhamento entre as pessoas, e isso é fundamental para o aprendizado em grupo. O cenário descrito pelos entrevistados conta com o compartilhamento de opiniões e conhecimento, o que converge com o cenário descrito pela literatura. Deve-se ainda considerar o que E05 relata sobre os critérios de resolução: “[...] iniciativa que é dada hoje da resolução, ela vai depender justamente disso, né, do grau que se é dado para cada situação. Acho que depende também muito da situação, sabe, dependendo do grau de onde se chega, a repercussão bem maior”.

Diante desse contexto, a percepção de resolução dos apontamentos sugeridos pode ser influenciada pelas supervisões, assim como o grau de repercussão da temática discutida. No quesito de uniformidade de orientações, o E06 relata que:

É outro ponto complicado porque assim, por ser uma empresa com “n” cabeças pensantes, seja funcionários e seja até o corpo de gestão, porque são 5 diretores e cada um pensa de uma forma, embora eles repassem ao fim o que for consenso da maioria, mas a gente ainda fica de uma forma dificultosa na forma de trabalhar, de dar retornos, porque assim, se o diretor “x” chegar para ti, é uma posição e forma de trabalhar e resolução diferente do diretor “y”, mas assim, sempre se busca a uniformidade nos processos, a uniformidade no colher de informações para que se tudo ande de forma gradativa o processual.

O cenário exposto pelo E06 é condizente com a literatura apontada por Cabral (2001), no qual o aprendizado em grupo permeia a possibilidade de os membros de um grupo dialogar, suspendendo suas próprias suposições e uniformizando os pensamentos e entrando em um processo de pensamento de grupo genuíno. Face a organização possuir cinco diretores, e estes buscarem trabalhar baseados em um consenso, pode-se ter um exemplo de um pensamento de grupo genuíno.

Em termos concisos, a unidade de contexto aprendizagem equipe discorre sobre as discussões em grupo, expressando a maneira como ocorre o compartilhamento entre as pessoas, sendo estas livres para se expressarem, e buscando sempre o pensamento em grupo. O Quadro 4 representa a síntese dos resultados da unidade de contexto aprendizagem em equipe, indicando a percepção dos indivíduos a partir das discussões em grupo.

Quadro 4 - Aprendizagem em equipe em empresas contábeis.

Aspecto	Sínteses de resultados
Discussões em grupo	Liberdade de expressão e aplicabilidade das sugestões
	Reuniões periódicas para alinhamentos processuais
	Sistematização de pautas tratadas nas reuniões
	Colaboradores percebem que são ouvidos nas reuniões periódicas
	Apresentar a devolutiva aos colaboradores das sugestões efetuadas, ainda que negativas.
	Compartilhamento de cases
	Resolução possuem como critério o grau de repercussão
	Percepção de não aceitação por parte da supervisão e aceitabilidade por parte da diretoria
	Consenso das diretorias no compartilhamento dos direcionamentos processuais
	Pensamento de grupo genuíno oriundos da diretoria

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em síntese, a categoria de análise grupal está contemplada pela unidade de contexto aprendizagem em equipe, que foi exposta nesta sessão, contemplando os resultados

identificados a partir da análise dos dados, constituindo os resultados abrangidos pelo segundo objetivo específico deste estudo.

### 3 CONCLUSÃO

O contexto empresarial repleto de desafios impulsiona as organizações a estarem em constante aprendizado. De forma específica, as organizações prestadoras de serviços contábeis são estimuladas a estarem em uma postura de constante aperfeiçoamento de suas rotinas e demandas. A cultura de aprendizagem orienta a disseminação do aprendizado aos profissionais para que assim a organização venha a se desenvolver.

A investigação da cultura de aprendizagem neste trabalho ocorreu inspirada pelo modelo Marsick e Watkins, que segmenta a cultura de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional. Face a este contexto, a pesquisa teve como objetivo geral compreender a cultura de aprendizagem nos níveis individual e grupal nas empresas contábeis

Os resultados oriundos no nível individual puderam ser percorridos através do aprendizado contínuo e do diálogo. Observou-se que o aprendizado ocorre com o aprendizado inserido nas rotinas do trabalho.

Nota-se um apoio e incentivo a constantes treinamentos, que são financiados pelas empresas, sendo ministrados por diversos instrutores internos e externos, e para isso o colaborador precisa ter a mente aberta ao aprendizado.

Por meio do diálogo, o *feedback* é evidenciado, no qual nota-se uma prática recente no segmento, onde colaboradores reconhecem a sua relevância e cobram por momentos no qual possam reconhecer o que podem melhorar em seus trabalhos.

Os resultados oriundos no nível grupal foram percorridos através da aprendizagem em equipe, que ocorreu por meio das discussões em grupo. As discussões em grupo, por sua vez, proporcionam aos colaboradores a liberdade de expressarem a sua opinião, onde estas sugestões podem ser aplicadas.

Os resultados podem contribuir para que as empresas do segmento contábil possam promover uma cultura de aprendizagem, com o apoio das lideranças para que o conhecimento consiga evoluir do indivíduo para a organização. Os níveis individual e grupal indicam práticas que já acontecem nas organizações contábeis pesquisadas, o que pode indicar que é possível promover o incentivo a uma cultura de aprendizagem em outras realidades do segmento de prestação de serviços contábeis.

Quanto às contribuições empíricas, os resultados podem engrandecer no campo teórico acerca da cultura de aprendizagem no nível organizacional, no qual o aspecto da cultura organizacional acrescentou a dimensão de liderança estratégica para o aprendizado, temática ainda não aprofundada nesta dimensão no modelo de Marsiks e Watkins.

As limitações que se apresentaram durante a pesquisa dizem respeito à indisponibilidade de adesão das empresas contábeis que se adequam ao perfil pesquisado, mas que não permitiram indiretamente a execução da investigação.

Sugere-se, para estudos futuros, a investigação da cultura de aprendizagem em empresas contábeis, utilizando a combinação de procedimentos metodológicos de natureza qualitativa. Ademais, é recomendado que sejam pesquisados segmentos de prestação de serviços sob a ótica da cultura de aprendizagem. Também se sugere a combinação de diferentes modelos teóricos que investiguem a cultura de aprendizagem.