

## Um Estudo de Aprendizagem Organizacional no Curso de Administração da Faculdade Maurício de Nassau

André Felipe de Albuquerque Fell (UFPE / PROPAD)highland97@hotmail.com  
Nilke Silvana Pizziolo (CE / UFPE) npizziolo@yahoo.com.br  
Daniel Lins Barros (UFPE / PROPAD)daniellins@yahoo.com.br  
Elder Willams Lopes de Souza (UFRPE)elderlopes@gmail.com  
Elidomar da Silva Alcoforado (UFPE / PROPAD)eli@ufpe.br

### Resumo

*O estudo de caso busca compreender como em uma faculdade de ensino superior privado da Região Metropolitana do Recife, a Faculdade Maurício de Nassau (FMN), está acontecendo a aprendizagem organizacional no curso de graduação em administração de empresas através do modelo 4I de aprendizagem organizacional de Crossan et. al. (1999). A escolha da FMN é justificada por ter se tornado, em apenas quatro anos, uma das maiores faculdades particulares do estado de Pernambuco, tendo o seu curso de administração apresentado o maior crescimento e expansão da instituição, superando o tradicional curso de direito em número de alunos regularmente matriculados. Os resultados apontam que o curso de administração se encontra predominantemente no processo inicial de institucionalização da aprendizagem porque os seus atuais gestores (coordenador e vice-coordenador) buscam centrar as suas aprendizagens fundamentalmente na sistematização de rotinas e procedimentos que mostraram ser bem sucedidos e que a partir deles se tem como acompanhar, com controle, o crescimento do curso.*

*Palavras-chave: Empreendedorismo, aprendizagem organizacional.*

### 1. Introdução

Com a transição do capitalismo industrial e financeiro para o capitalismo intelectual; nos últimos anos, tem-se utilizado uma diversidade de denominações para representar o momento histórico nomeado como “pós-industrial” e caracterizado pelo “novo paradigma técnico-econômico”, tendo como base as tecnologias de informação e comunicação: sociedade de redes, sociedade do conhecimento, sociedade da informação, etc.

Masuda (1982) considera a “sociedade da informação”, uma sociedade em que o peso do sistema econômico produtivo é cada vez mais centrado no fator informacional, assim como os sistemas sociais anteriores ficaram conhecidos como a sociedade caçadora, a sociedade agrícola e a sociedade industrial. O autor não limita sua análise à dimensão econômica, apontando outras características que o futuro desenvolvimento das tecnologias da informação veio confirmar como a interação em redes, a tendência à globalização, etc. Para ele, a base desta sociedade será a produção de valores informacionais intangíveis, em substituição aos valores tangíveis; prevalecendo a indústria do conhecimento; quaternária, e expandindo-se a partir de uma economia sinérgica. É nesta sociedade da informação que “muda a própria fonte da criação de riqueza e os fatores determinantes da produção. O capital e o trabalho, as variáveis básicas da sociedade industrial são substituídas pela informação e o conhecimento” (KUMAR, 1997, p. 24). Mas o autor recém mencionando adverte: “a sociedade de informação não evoluiu de maneira neutra, isenta de juízo de valor. A TI (Tecnologia da Informação), como todas as tecnologias, foi escolhida e moldada de conformidade com certos e determinados interesses sociais e políticos” (KUMAR, 1997, p. 47).

Os avanços tecnológicos com a microeletrônica e as telecomunicações, acelerando enormemente o gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir a informação contribuíram para transformações técnicas, organizacionais e administrativas no *modus operandi* de uma sociedade habituada a seguir o modelo fordista de produção e caracterizada por ter como os centros do poder de regulamentação social e econômica, as grandes corporações – cujas

estruturas eram mecanicamente coordenadas dentro de uma rígida hierarquia com divisões de poder, autoridade formalizada e altamente especializada, além de apresentarem uma circulação de informações extremamente compartimentalizada. Mas já na década de setenta do século vinte, em contraposição à rigidez do modelo fordista de produção, há uma tentativa de se estruturar um novo modelo de produção com a presença de aspectos como flexibilidade de processos, de mercados, de produtos e dos padrões de consumo. Além disso, é nesse período histórico que as empresas procuram investir em tecnologias que pudessem agilizar o trabalho e iniciando a evolução da aplicação de Tecnologia de Informação (TI) às organizações, geralmente descrita seguindo três eras: Processamento de Dados, Gerenciamento de Sistemas de Informações (MIS – *Management Information Systems*) e os Sistemas de Informações Estratégicas (SIS – *Strategic Information Systems*); cada uma dessas eras apresentando características e objetivos distintos no que diz respeito à aplicação da TI (PEPPARD & WARD, 2004).

Na atual conjuntura globalizada e economia de informação, torna-se importante para a competitividade das organizações a sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (MCGEE & PRUSAK, 1994). A TI que apóia esses processos, constitui-se em objetos (*hardware*) e veículos (*software*) designados à criação de sistemas de informação (SI) que, por sua vez, resultam da implementação da TI através do uso de computadores e telecomunicações (BALARINE, 2002). Ademais, a competitividade, a pouco e pouco, vem se baseando em ativos intangíveis, tendo no conhecimento um dos principais pilares por possibilitar a manutenção, a diferenciação e o crescimento das organizações. Daí, “nos últimos anos o tema da administração do conhecimento vem sendo cada vez mais discutido no âmbito da academia e instituições de pesquisa, mas principalmente por empresas” (TERRA, 2001).

Nessa realidade globalizada, caracterizada pela complexidade e muita competitividade, embasadas nas tecnologias de informação e comunicação; as organizações passam a ter a urgência de criar vantagens competitivas sustentáveis em dimensões mundiais. Para que isso aconteça, não é suficiente apenas conhecer as necessidades dos clientes, antecipar-se aos concorrentes ou manter os níveis de qualidade dos produtos ou serviços. Passa a ser de vital importância que as informações produzidas ou disponibilizadas nos mais diversos níveis hierárquicos (estratégicos, táticos ou operacionais) possam efetivamente ser ferramentas úteis ao processo decisório. Daí a necessidade das organizações, quer pequenas, médias ou grandes, cuidarem, não apenas do gerenciamento estratégico de suas informações, mas fundamentalmente do “aprender novas maneiras de fazer as coisas” (EASTERBY-SMITH et. al., 1998, p. 260), ou seja, da aprendizagem organizacional. Tal campo de estudo cresceu bastante ao longo da década de 1990 e tem exigido dos gestores a necessidade de desenvolverem novas habilidades voltadas para aprendizagem, o que pode significar abrir mão de antigos modelos e estratégias de gestão.

Assim, o propósito deste trabalho é buscar compreender como tem acontecido o processo de aprendizagem organizacional no curso de administração de empresas da Faculdade Maurício de Nassau. A escolha dessa instituição é justificada por ter se tornado, em apenas três anos e meio, uma das maiores faculdades particulares do estado de Pernambuco, com mais de 10.500 alunos matriculados e mais de 200 professores nos mais diversos cursos como Direito, Administração, Jornalismo, Educação Física, etc. Já a escolha do curso de graduação em administração é justificada por representar o curso que apresenta o maior crescimento e expansão da instituição, superando o tradicional curso de direito em número de alunos regularmente matriculados.

## **2. Aprendizagem organizacional**

Em termos organizacionais, não existe consenso quando se definem organizações de aprendizagem (*learning organization*) e aprendizagem organizacional (*organizational learning*), algumas vezes sendo consideradas ou confundidas como sinônimas. Todavia, é oportuno esclarecer que aprendizagem organizacional constitui o conceito usado para descrever determinados tipos de atividades que acontecem em uma organização, enquanto que o conceito

de organização de aprendizagem diz respeito ao tipo particular de organização em que estas atividades acontecem.

Garvin (1995) define *learning organization* como sendo uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e “insights”. Para Robbins (1999), qualquer mudança no comportamento possível de ser observada constitui evidência suficiente de que aconteceu a aprendizagem. Já Senge (1990) acredita que as *learning organizations* são instituições onde as pessoas estão voltadas para a aprendizagem coletiva, estando comprometidas com resultados motivadores. McGill e Slocum (1995) acreditam que as organizações mais inteligentes são aquelas que aprendem (*learning organizations*) e se mostram capazes de processar as suas experiências, quer junto aos clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; de forma que lhes seja possível criar ambientes propiciadores de algum sucesso.

Já no que diz respeito à aprendizagem organizacional, Probst e Buchel (1997) a consideram como o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação diante das demandas do meio ambiente. Desse modo, a aprendizagem organizacional passa a ser um elemento decisivo na resolução de problemas organizacionais, particularmente àqueles relacionados às fortes pressões competitivas do mercado, bem como aos de mudanças de base tecnológica. Daí a aprendizagem organizacional, a pouco e pouco, está despertando o interesse de gerente e pesquisadores (Argyris, 1993; Senge, 1990) a estudarem o uso de técnicas criativas (Altier, 1999; Couger, 1996; Kao, 1997); as abordagens cognitivas, assim como o pensamento dinâmico não-linear (Baets, 1998), de forma a permitir a criação de um ambiente de aprendizagem que significativamente influencie a eficácia organizacional.

## 2.1 O modelo 4I de aprendizagem organizacional

O modelo conceitual de Crossan *et. al.* (1999), intitulado o modelo 4I de aprendizagem organizacional e que foi utilizado ao longo deste trabalho apresenta quatro proposições:

**1ª proposição:** *a aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar novos aprendizados (exploração) e usar o que já foi aprendido (aproveitamento).* March (1991) apesar de focalizar sua atenção em mais um equilíbrio do que uma tensão entre exploração e aproveitamento, reconhece o papel fundamental exercido pela aprendizagem no processo de renovação estratégica. Para ele, tanto a exploração de novos aprendizados quanto o aproveitamento do que já foi aprendido são essenciais à organização, apesar de haver entre eles uma disputa pelos escassos recursos existentes na empresa.

**2ª proposição:** *a aprendizagem organizacional apresenta três níveis: individual, grupal e organizacional.* Aqui, uma premissa básica é que os insights e as idéias inovadoras acontecem às pessoas e não às organizações (NONAKA & TAKEUCHI, 1995; SIMON, 1991). No entanto, o conhecimento gerado pelo indivíduo não é incorporado à organização de forma independente. As idéias são compartilhadas, ações tomadas e significados comuns são elaborados pelas pessoas (ARGYRIS & SCHON, 1996; HUBER, 1991; STATA, 1989; DAFT & WEICK, 1984). Os relacionamentos se tornam estruturados e algumas das idéias e significados compartilhados que foram desenvolvidos pelos indivíduos se tornam institucionalizados como artefatos organizacionais (SHRIVASTAVA, 1983; HEDBERG, 1981).

**3ª proposição:** *Os três níveis de aprendizagem organizacional estão interligados por processos sociais e psicológicos: intuindo, interpretando, integrando e institucionalizando (4Is).* Enquanto os três níveis de aprendizagem definem a estrutura na qual a aprendizagem organizacional acontece, os 4Is por constituírem elementos chaves do modelo, possibilitam uma coesão maior à estrutura. Os processos intuindo e interpretando acontecem no nível individual; no nível grupal há os processos interpretando e integrando. Por último, no nível organizacional há o processo integrando e o institucionalizando [ver quadro 2(2) abaixo].

**4ª proposição:** *Cognição afeta ação (e vice versa)*. Segundo os autores do modelo, através dos processos que eles denominam de “feed-forward” e “feedback”, há um relacionamento interativo crítico entre cognição e ação. Um não pode estar separado do outro. Para alguns autores, a compreensão guia a ação. Esta última, por sua vez, informa a compreensão (SEELY-BROWN & DUGUID, 1991; WEICK, 1979).

Nível	Processo (4Is)	Inputs / Resultados
Individual	Intuindo	Experiências
		Imagens
Grupal	Interpretando	Metáforas
		Linguagem
		Mapas cognitivos
Organizacional	Integrando	Conversação/diálogo
		Significados compartilhados
		Ajuste mútuo
		Sistemas interativos
	Institucionalizando	Rotinas
		Sistemas de diagnóstico
		Regras e procedimentos

Quadro 1(2) – A aprendizagem organizacional em quatro processos e em três níveis

Fonte: adaptado de Crossan *et. al.* (1999, p. 525)

Os 4Is no quadro 1(2) acima serão desenvolvidos a seguir. A figura 1(2) a seguir mostra como esses processos tornam a aprendizagem organizacional um processo dinâmico:

\* **Intuindo.** É um processo intrinsecamente humano uma vez que as organizações não podem ter intuição. Consiste no reconhecimento pré-consciente de um padrão e/ou de possibilidades inerentes à corrente pessoal de experiências (WEICK, 1995, p. 25). Normalmente se acredita que a aprendizagem, seja individual, grupal ou organizacional constitui um processo consciente e analítico. O estudioso Underwood (1982) observa que as relações entre experiência, conhecimento e consciência são bem mais complexas do que normalmente se considera. O subconsciente passa a ser um elemento crítico para se entender como as pessoas chegam a discernir e compreender algo de novo no qual inexistia qualquer explicação prévia. Daí a necessidade de uma teoria de aprendizagem que seja capaz de endereçar como esse processo ocorre. Ademais, o processo de intuir, como essencialmente subconsciente, é uma parte importante do modelo aqui apresentado.

\* **Interpretando.** Da mesma forma que com a intuição, as organizações não interpretam. Interpretar diz respeito a refinar e desenvolver insights intuitivos, justificando o seu foco nas mudanças de compreensão e das ações dos indivíduos. O desenvolvimento da linguagem, principalmente através da conversação interativa representa um processo interpretativo básico. Por meio da interpretação, os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos sobre os diversos meios em que operam (HUFF, 1990). E a linguagem desempenha um papel decisivo no desenvolvimento desses mapas uma vez que possibilita aos indivíduos nomear e começar a explicar o que antes era simples sentimentos, pressentimentos ou sensações. Uma vez nomeada as coisas, os indivíduos podem realizar mais explícitas conexões entre elas. Além disso, a interpretação é essencial para que os indivíduos desenvolvam um senso de significado compartilhado já que interpretar constitui uma atividade social que cria e refina uma linguagem comum, esclarece imagens e elabora significados e compreensões compartilhados. A interpretação acontece em relação a um domínio ou ambiente. A natureza ou textura do domínio nos quais indivíduos ou organizações operam e, a partir do qual extraem dados, é crucial para a compreensão do processo interpretativo.

\* **Integrando.** O foco desse processo é a ação coletiva e coerente. Para que a coerência se desenvolva, uma compreensão compartilhada pelos membros do grupo torna-se necessária. É através da contínua conversação entre os membros da comunidade e através de práticas compartilhadas (Seely-Brown & Duguid, 1991) que a compreensão compartilhada ou mente coletiva (Weick & Roberts, 1993) se desenvolve, bem como acontecem o ajuste mútuo e as ações negociadas (SIMON, 1991). A evolução da linguagem expande o processo de interpretações para interações entre indivíduos: o mundo dos trabalhos em grupos, organizações, comunidades e até sociedades. A linguagem desenvolvida através da conversação e do diálogo permite a evolução dos significados compartilhados pelos grupos. Além disso, a linguagem é meio de aprendizagem, quer preservando o melhor ou o pior do que se aprendeu. Daí para uma organização aprender e se renovar é preciso que sua linguagem evolua, ficando a conversação de ser utilizada para não apenas perpetuar os significados estabelecidos, mas também de desenvolver novos significados.

\* **Institucionalizando.** Neste processo, tem-se as premissas básicas de que as organizações são bem mais do que a simples reunião dos indivíduos e que a aprendizagem organizacional é diferente da simples soma das aprendizagens de seus membros. Ainda que os indivíduos entrem e saiam da organização, o que eles aprenderam como indivíduos ou como grupos não necessariamente deixam a organização quando eles o fazem. Algum aprendizado fica imbricado nos sistemas, nas estruturas, nas estratégias, nas rotinas e práticas organizacionais, bem como nos investimentos feitos em sistemas de informação e infraestrutura. Menciona-se que em organizações novas há poucas rotinas ou estruturas estabelecidas: ainda não há uma memória organizacional. Geralmente nessas organizações jovens, por seus aspectos de pequeno porte, processos informais de comunicação, formação baseada em interesses e sonhos comuns de seus membros; há o predomínio da aprendizagem individual e grupal. À medida que essas organizações amadurecem, os indivíduos tendem a enquadrar-se a padrões de interações e de comunicações, levando as organizações a tentarem capturar esses padrões de interações através de sua formalização. Essa institucionalização é a razão das organizações alavancarem a aprendizagem dos indivíduos membros delas. Estruturas, sistemas e procedimentos permitem um contexto para interações. Ao longo do tempo, a espontânea aprendizagem individual e grupal se torna menos prevaletentes, uma vez que ela se torna imbricada à organização, guiando as ações e as aprendizagens dos membros organizacionais.

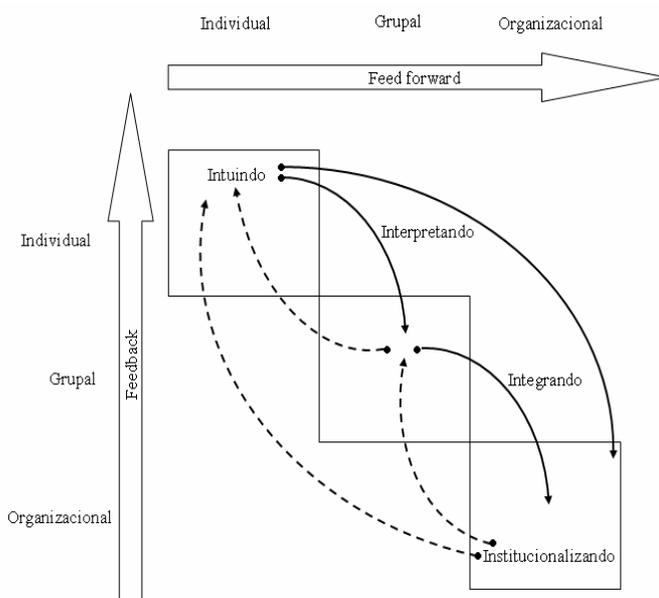


Figura 1(2) – A Aprendizagem Organizacional como um Processo Dinâmico  
 Fonte: Crossan *et. al.* (1999, p. 532)

Pela figura acima é possível notar que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que não apenas acontece ao longo do tempo e ao longo dos níveis, mas também cria uma tensão entre a assimilação de novos aprendizados (*feed forward*) e o aproveitamento ou o uso do que já foi aprendido (*feedback*). Através dos processos de *feed forward*, novas idéias e ações fluem do nível individual para o grupal e deste, para o organizacional. Ao mesmo tempo, o que já foi aprendido retro-alimenta (*feedback*) do nível organizacional para o grupal e deste, para o individual, afetando a maneira como as pessoas agem e pensam. A natureza concomitante dos processos *feed forward* e *feedback* cria uma tensão que pode ser representada pela disposição das setas nos níveis (individual, grupal e organizacional).

### 3. A Faculdade Maurício de Nassau

A Faculdade Maurício de Nassau (FMN) é uma instituição de ensino superior instalada em um *campus* no bairro das Graças, um dos bairros tradicionais de Recife. A FMN tem quatro anos de existência e atualmente está com mais de 10.500 alunos e mais de 200 professores nos mais diversos cursos como Direito, Administração, Jornalismo, Educação Física, etc. [ver quadro 1(3) a seguir]. Uma de suas finalidades mais prementes é estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, além de promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, comunicando o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação. A estrutura organizacional da faculdade é formada pelos seguintes órgãos: Conselho Superior (Consup); Diretoria; Instituto Superior de Educação (ISE); Conselho de Curso e Coordenadoria de Curso. Já a estrutura física da FMN, entre outras coisas, é formada por:

- \* 6 laboratórios de informática com 28 computadores cada;
- \* 1 auditório com capacidade para 300 pessoas;
- \* 1 quadra poliesportiva;
- \* 9 laboratórios em geral (genética, citologia, embriologia, histologia, parasitologia, anatomia 1 e 2, microbiologia, farmacologia);
- \* 1 laboratório (química, bioquímica e biofísica) com capacidade para 67 alunos.

NEGÓCIOS	SAÚDE	ENGENHARIA	COMUNICAÇÃO	JURÍDICA
Administração Geral	Biomedicina	Engenharia Ambiental	Jornalismo	Direito
Administração em Marketing	Fisioterapia	Engenharia de Telecomunicações	Publicidade e Propaganda	
Administração Hospitalar	<b>Enfermagem</b>		Radialismo e TV	
Administração de Sistemas de Informação	Farmácia			
Turismo	Nutrição			
	Psicologia			
	Educação Física			

Quadro 1(3) – Principais Cursos de Graduação da Faculdade Maurício de Nassau por Áreas de Conhecimento

Fonte: dados coletados.

O curso de Administração de Empresas, área objeto do presente estudo, tem 2.300 alunos nas modalidades de Administração Geral, Administração Hospitalar, Administração em Marketing e Administração em Sistemas de Informação. Ressalta-se que o curso de Administração de Empresas há apenas dois anos atrás (2005) tinha 600 alunos e os atuais 2.300 alunos, representam um significativo aumento (mais de 200%) que levou este curso a superar o

tradicional curso de direito em número de alunos matriculados. A projeção para o segundo semestre de 2007 é a entrada de, aproximadamente, mais 200 alunos. O corpo docente desse curso é formado por 90 professores (doutores, mestres e especialistas). Esse significativo crescimento do curso, quando comparado às outras instituições de ensino superior privado no estado de Pernambuco, representa uma das justificativas para o presente trabalho que constitui um esforço por compreender como está acontecendo o processo de aprendizagem organizacional no curso de graduação em administração de empresas, diante de acelerado crescimento e expansão da instituição como um todo. São apresentados, de forma sucinta, os gestores-respondentes (coordenador e vice-coordenador do curso) dessa investigação; ressaltando-se que se tentou preservar a confidencialidade dos seus nomes pelo uso de pseudônimos [tabela 1(3)].

<i>Nome dos participantes</i>	<i>Nº de entrevistas</i>	<i>Gênero</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo no cargo</i>
Júlio Almeida	02	M	29	3º grau completo (administração)	Coordenador de curso	16 meses
Danilo Lucena	02	M	28	3º grau completo (administração)	Vice-coordenador de curso	13 meses

Tabela 1(3) – Entrevistados na Faculdade Maurício de Nassau  
Fonte: dados coletados.

O professor Júlio Almeida, coordenador do curso, é formado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), possuindo experiência prática-profissional na área de marketing e comunicação. A sua entrada no mundo acadêmico aconteceu há um ano e quatro meses atrás na FMN. Nos seis meses iniciais de trabalho assumiu a vice-coordenação do curso de administração, para com mais seis meses de atuação assumir a coordenação do maior curso de graduação da FMN. O seu tempo total no cargo de coordenador é de 16 (dezesseis) meses. Uma de suas preocupações mais recentes é com a sistematização de rotinas e procedimentos que mostraram ser bem sucedidas e que possibilitem garantir o acompanhar, com controle, o crescimento do curso.

O professor Danilo Lucena, vice-coordenador do curso, também é formado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), possuindo boa parte de sua experiência profissional na área de educação, uma vez que trabalhou quatro anos no MBA (*Master in Business Administration*) da UFPE, onde iniciou como estagiário, depois foi para o cargo de assistente administrativo até alcançar o cargo de gerente operacional. Por estar há 13 (treze) meses na Faculdade Maurício de Nassau, uma de suas prioridades é aprender eficientemente o *modus operandi* da instituição.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Considerou-se conveniente, pela natureza do fenômeno a ser estudado, adotar a estratégia de estudo de caso qualitativo. É através dessa estratégia de pesquisa que reside a possibilidade de aprofundar o entendimento do fenômeno (YIN, 2001). Além disso, não é objetivo do presente estudo generalizar estatisticamente o caso, mas contribuir para o fortalecimento de teorias, desenvolvendo melhor entendimento do que está sendo investigado (MERRIAM, 1998, p. 26-32). Ressalta-se que o método escolhido foi o qualitativo porque este método é indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (ROESCH, 1999). Marshall e Rossman (1995) afirmam que o desenho da metodologia, baseado no método qualitativo, deve conservar sua maior característica que é a flexibilidade do projeto. Para Bryman (1992) a pesquisa qualitativa não é simplesmente uma pesquisa quantitativa sem

números. Esta abordagem de pesquisa envolve um conjunto de crenças inteiramente diferentes sobre como devem ser estudadas as organizações e os seus participantes.

Em termos de coleta de dados, segundo Miles e Huberman (1994, p. 10), o pesquisador que opta por desenvolver um estudo qualitativo focaliza eventos cotidianos, os quais acontecem no ambiente natural das pessoas. Ademais, na fase de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas pessoais com questões abertas [quadro 1(4)], isto é, entrevistas semi-estruturadas onde o entrevistador teve como objetivo entender a perspectiva dos participantes do estudo (ROESCH, 1999). A opção pela entrevista semi-estruturada está de acordo com Triviños (1995, p. 146) quando afirma que ela “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. No presente trabalho, as entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em momentos distintos com o coordenador e o vice-coordenador do curso de administração de empresas e que tiveram uma duração média de trinta minutos cada. Houve a necessidade de uma segunda rodada de entrevistas com o coordenador e o vice-coordenador do curso de administração de empresas, de forma a aprofundar mais o entendimento das respostas às questões propostas na pesquisa [quadro 1(4) abaixo] e melhor compreender a trajetória histórica da FMN no seu ambiente de ensino superior privado.

Optou-se por analisar os dados de forma interpretativa, utilizando-se o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo qualitativa foi utilizada de modo que os dados fossem distribuídos em categorias sugeridas pelos próprios dados, agrupados pela semelhança de características de conteúdo. Em seguida, foi feito um cruzamento dos dados dos grupos para a definição de temas comuns. Com estes temas definidos, os dados foram reexaminados e reclassificados usando os temas propostos (BARDIN, 1987).

- |  |
|--|
| <p>1<sup>a</sup>) Por favor, faça um breve histórico da organização que o(a) sr(a) gerencia.</p> <p>2<sup>a</sup>) Por favor, faça um breve histórico de sua carreira profissional, descrevendo a sua evolução na atual organização onde trabalha.</p> <p>3<sup>a</sup>) Com relação ao seu trabalho na atual organização <u>o que</u> o(a) sr(a) <u>aprendeu</u> que pode ser considerado <u>decisivo</u> para a sua função como gestor? Por que o(a) sr(a) teve que aprender?</p> <p>4<sup>a</sup>) Na função que o(a) sr(a) ocupa na atual organização, <u>como</u> foi o seu processo de aprendizagem? De que maneira esses aprendizados modificaram o(a) sr(a) como gestor?</p> <p>5<sup>a</sup>) Na opinião do(a) sr(a), que <u>tipo</u> de aprendizagem pode ser considerada decisiva para o seu trabalho? <u>Por que</u>?</p> <p>6<sup>a</sup>) Na <u>atual situação</u> de sua organização, <u>o que</u> o(a) sr(a) tem aprendido? Como tem acontecido essa aprendizagem?</p> |
|--|

Quadro 1(4) – Questões Propostas na Pesquisa  
Fonte: adaptado de Lucena ( 2001, p. 159).

## 5. Algumas constatações e resultados

O presente estudo de caso buscou compreender como está acontecendo a aprendizagem organizacional no curso de graduação em administração de empresas da Faculdade Maurício de Nassau através do modelo 4I de aprendizagem organizacional. A relação entre cada um dos níveis e processos do modelo supracitado será mais facilmente visualizada ao se analisar o caso da FMN.

O sr. José Janguê Bezerra Diniz, através de um **processo intuitivo**, teve os insights sob os quais a FMN foi fundada. O seu esforço foi por conceber padrões que evoluíram para imagens acerca de possibilidades que se transformaram em uma possível metáfora (algo fundamentalmente pernambucano que contribuiu para o desenvolvimento / inserção regional e nacional) guiadora da FMN desde o seu recente início. Tais imagens foram embasadas, em parte, pelas experiências particulares e orientações cognitivas do fundador que contribuiu com muitos dos insights e energia para a materialização da FMN.

Acontece que essas imagens iniciais possivelmente eram vagas no que se referiam às possibilidades de ações específicas. No estágio intuitivo, as ações foram predominantemente improvisadas e embasadas mais em sentimentos do que em reflexões (HURST et. al., 1989). Nesse ponto, a linguagem utilizada para explicar as ações improvisadas foi pouco elaborada, vaga e imprecisa. Por meio das experiências e percepções sobre os acontecimentos é que o sr. Janguiê, juntamente com a sua equipe, avançaram em suas ações, ainda que um tanto improvisadas.

A linguagem desempenhava um papel central à medida que os insights se tornavam mais sofisticados e concretos através do **processo interpretativo**. Em parte, foi através do processo grupal de diversas e, algumas vezes, extensas conversações e diálogos que a própria compreensão e complexidade cognitiva individual do sr. Janguiê foi enriquecida e ampliada. Conversando e interagindo com os membros da equipe, desenvolvendo palavras que pudessem descrever e detalhar o que antes eram apenas insights vagos, além de escolher quais insights seriam viáveis; é que foi possível a evolução de um maior aprofundamento de significados (BRUNER, 1990). À medida que o sr. Janguiê e sua equipe iam experimentando e desbravando o novo território da FMN (ensino superior privado), um quadro ou mapa mental, a pouco e pouco, ia tomando formas cada vez mais precisas e detalhadas.

Acontece que para conseguir materializar a sua visão, o sr. Janguiê precisava envolver e ganhar o apoio de outras pessoas. A conversação e o diálogo que serviram para desenvolver a sua compreensão de onde poderiam chegar e de que forma, também auxiliaram no **processo integrativo** dos mapas cognitivos da equipe, ou seja, o desenvolvimento dos significados compartilhados pelo grupo. A linguagem que desempenhara um papel decisivo no desenvolvimento dos mapas individuais foi um elemento essencial à integração de idéias e à negociação de ações com os outros. Através da conversação, os grupos de trabalho na FMN puderam identificar pontos de diferenças e de concordâncias; adquirir uma maior precisão na linguagem, além de desenvolver significados compartilhados dos desafios as suas áreas específicas de atuação. Os grupos usaram como parte natural desse processo uma linguagem em comum e o diálogo, para negociar ajustamentos mútuos de suas ações. Esses ajustamentos foram partes integrantes do processo de aprendizagem. Partiu-se do pressuposto de que certa coerência nas ações é resultado de um compartilhamento de significados quanto à situação da organização, isto é, a estratégia emergente (MINTZBERG, 1994).

Mas em que contextos ocorreram o compartilhamento de significados e o ajustamento mútuo na FMN? No estágio inicial da instituição em estudo, esses processos eram predominantemente informais e espontâneos. À medida que a FMN foi crescendo e mais pessoas foram sendo envolvidas com a visão do fundador, as interações informais se tornaram insuficientes e um tanto inadequadas. O que antes acontecia de forma mais ou menos espontaneamente, como as conversas informais sobre o futuro da instituição, precisava agora, ser organizado e sistematizado através de processos formais de planejamento via sistemas interativos (SIMONS, 1994; 1991).

A FMN naturalmente superou a sua habilidade de usar exclusivamente interações espontâneas para interpretar, integrar e agir de forma coesa. Pela velocidade do seu crescimento, as relações precisaram ser formalizadas e houve a necessidade de se desenvolver rotinas, estruturas, sistemas e outros mecanismos formais de controle. Além do desenvolvimento desses mecanismos formais, percebeu-se a importância de efetivamente se buscar levá-los adiante em termos operacionais, permitindo à organização produtividade e performance. Aqui, houve a presença dos sistemas de diagnóstico (SIMONS, 1994; 1991).

Já o **processo de institucionalização** da aprendizagem individual e grupal na FMN está acontecendo atualmente na expectativa de que com a sua sistematização seja possível melhor aproveitá-la. A institucionalização contribui para operações mais eficientes, permitindo que a organização caminhe na direção da visão inicial do fundador. Essencialmente, o processo de institucionalização torna imbricados comportamentos que deram certo em rotinas organizacionais do passado. Daí a contribuição dos sistemas de diagnóstico no sentido de desenvolverem regras e procedimentos para facilitar a repetição de rotinas bem sucedidas.

Ademais, a institucionalização apresenta um processo de *feedback* ao criar um contexto no qual eventos e experiências subsequentes são interpretados. É esse contexto que poderá facilitar ou não a habilidade (re)interpretativa da organização responder às demandas de seu ambiente.

No presente estudo de caso da FMN foi possível verificar que por ter apenas três anos e meio de existência, ainda há pouca aprendizagem imbricada na organização formal. O que isso significa? Significa dizer que o processo de institucionalização da aprendizagem ainda está na sua fase inicial de desenvolvimento. Especificamente no curso de administração de empresas, com igual tempo de vida da instituição, foi possível verificar isso através da constatação nas entrevistas de que os seus atuais gestores (coordenador e vice-coordenador) buscam centrar as suas aprendizagens fundamentalmente na sistematização de rotinas e procedimentos que mostraram ser bem sucedidas porque a partir delas se temo como acompanhar, com controle, o crescimento do curso.

A partir da análise cuidadosa das entrevistas, foi possível ainda identificar os 4 (quatro) grandes domínios que contribuem para o processo de aprendizagem organizacional no curso de administração, descritos a seguir:

**(A) Ambiente interno:** compreende aspectos particulares da FMN como cultura de gestão por objetivos, mudança organizacional acelerada, abertura a coisas e práticas novas, tolerância a erros, etc.

**(B) Pessoas:** diz respeito às relações e comportamento no ambiente de trabalho, bem como as habilidades, expectativas, atitudes e percepções dos professores, funcionários e alunos da FMN.

**(C) Estrutura:** corresponde ao processo de formulação de diretrizes formais, políticas internas, regras, procedimentos e regulamentações, bem como a definição de fluxos e/ou processos de trabalho.

**(D) Forma de aprendizagem:** representa o modo de aprender como deve acontecer e de que modo deve ser desempenhado o trabalho dos gestores.

O que significam os quatro grandes domínios encontrados? Representam na perspectiva dos gestores do curso de administração, os elementos-chaves que mais permitem a sustentação da aprendizagem organizacional no curso de administração. Em outras palavras, a possibilidade de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar a aprendizagem quer individual, grupal ou organizacional, necessariamente perpassam por um dos quatro domínios encontrados.

Em termos de aprendizagem diária individual dos gestores do curso de administração da FMN, o quadro 1(5) a seguir resume **o que, como e por que** tem acontecido essa aprendizagem.

	<b>O QUE APRENDEU</b>	<b>COMO APRENDEU</b>	<b>POR QUE APRENDEU</b>
<i>Coordenador de curso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A necessidades de uma dose ideal de burocracia;</li> <li>* Trabalhar na regra e não na exceção (cumprir os procedimentos);</li> <li>* Trabalhar com as pessoas para maior desempenho;</li> <li>* Compartilhar aprendizados para criar cultura de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprendizado baseado na tentativa e erro;</li> <li>* Uso da intuição, da experiência profissional e da formação acadêmica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A necessidade de acompanhar o crescimento acelerado do curso.</li> <li>* Atender às metas e objetivos estabelecidos pela direção da faculdade.</li> </ul>
<i>Vice-coordenador de curso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A necessidade de estabelecer ferramentas de controle para poder crescer;</li> <li>* Absorver mudanças em um ambiente muito dinâmico;</li> <li>* Ter facilidade de trabalhar com as pessoas;</li> <li>* Aprender a dizer não ao aluno-cliente (cumprir as regras);</li> <li>* Planejar e ter ferramentas de controle juntas para prestação de contas à direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprendizado baseado na tentativa e erro;</li> <li>* Auxílio do coordenador de curso;</li> <li>* Aprendizagem pela vivência do dia-a-dia (situada).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A necessidade de resolver problemas de gestão;</li> <li>* Propor melhorias ou controles;</li> <li>* Atender às exigências da direção.</li> </ul>

Quadro 1(5) - Aprendizagem organizacional dos gestores do curso de administração de empresas da Faculdade Maurício de Nassau

**Fonte:** dados coletados

Em um ambiente interno de acelerado crescimento e mudanças constante, os gestores do curso de administração precisaram desenvolver um forte senso de aprendizagem adaptativa, tendo como instrumentos a intuição e experiências pessoais, profissionais e acadêmicas anteriores. Era preciso interpretar os significados compartilhados pelos grupos de trabalho e da direção, tentando desenvolver mapas cognitivos individuais que pudessem estar integrados aos mapas cognitivos da equipe, de forma a se “falar a mesma linguagem”, o que facilitaria o processo de negociação de ajustamentos mútuos de suas ações e coerência nas estratégias delineadas. É consenso entre os gestores do curso de administração que as práticas, rotinas e procedimentos testados que mostraram bons resultados deveriam ser institucionalizados, ou seja, fazerem parte da estrutura de como a organização funciona e desenvolve suas operações, podendo e devendo ser socializados e compartilhados com os outros gestores de diferentes cursos de graduação da FMN.

Ademais, foi verificado que, na ausência de um treinamento formal para a função, a aprendizagem dos gestores do curso de administração é situada - o que significa dizer que ela surge da prática e da reflexão, caracterizando-se como resultado das interpretações desenvolvidas ao longo do trabalho, bem como das relações interpessoais com professores, alunos, funcionários e direção da instituição. Além disso, percebeu-se a importância atribuída por parte dos gestores à aprendizagem organizacional como facilitadora de melhorias e aperfeiçoamentos das atividades desenvolvidas no curso de administração de empresas da Faculdade Maurício de Nassau.

## 6. Considerações finais

Para uns, vive-se em um contexto de sociedade da informação; para outros, o da informatização, onde as soluções são aparentemente rápidas e pragmáticas, onde predomina a multiplicidade e a superficialidade, onde o conhecimento é simulação de diversas situações, categorias bem presentes no discurso pós-moderno (HARVEY, 2000). Diversas são as formas de elaboração e distribuição da informação, e hoje, ela se apresenta estreitamente vinculada à idéia de independência, quer seja econômica ou política (Matta, 1980); o que justifica o agravamento dos desníveis entre os países, não mais a partir do poderio militar, ou unicamente econômico; mas a partir da detenção de direitos intelectuais sobre tecnologias e da apropriação do conhecimento, por meio do controle do acesso à informação (SILVEIRA, 2000, p. 87). Tal necessidade de controle do acesso à informação também se faz presente no mundo organizacional, marcado hodiernamente por três fatores: mudanças tecnológicas, a globalização e a competitividade. Segundo Pereira e Lucena (2005), estes três fatores contribuíram para que os estudiosos da administração tivessem o interesse de investigar a aprendizagem dentro das organizações.

Neste estudo de caso, foi possível verificar que o processo de aprendizagem organizacional do curso de administração da Faculdade Maurício de Nassau (FMN) está marcado pela necessidade de definir ferramentas de controle de gestão para um bom funcionamento do curso e de forma a acompanhar o acelerado crescimento tanto de administração quanto da faculdade como um todo. Em termos do modelo 4I de aprendizagem organizacional, o curso de administração de empresas se encontra predominantemente no processo de institucionalização porque os seus atuais gestores (coordenador e vice-coordenador) vem procurando centrar as suas aprendizagens fundamentalmente na sistematização de rotinas e procedimentos que mostraram ser bem sucedidos e que a partir deles se tem como acompanhar, com controle, o dia-a-dia do curso como a seleção e o cadastro de docentes; a elaboração do calendário acadêmico; o acompanhamento do programa de monitoria; a preparação e gestão da “Semana do Empreendedor” e o “Congresso de Administração”, etc.

## Referências

- ALTIER, W. *Effective processes for problem solving and decision making*. New York: Oxford Press, 1999.
- ARGYRIS, C., SCHON, D.A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- \_\_\_\_\_. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell, 1993.
- BAETS, W. *Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment*. Dordrecht: Kluwer Academics Publishers, 1998.
- BALARINE, O. F. O. Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, São Paulo, v.1, n.1, jan/jun, 2002. Disponível em: <<http://rae.com.br/eletrônica>> Acesso em 29/08/2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1987.
- BRUNER, J. *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1992.
- CANDY, P. *Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- COUGER, J. *Creativity and innovation in IS organizations*. Danver: Boyd and Fraser Publishing, 1996.
- CROSSAN, Mary M., LANE, Henry W., WHITE, Roderick E. *An organizational learning framework: from intuition to institution*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Jul. 1999, 24, 3, ABI/INFORM Global pg.522.

- DAFT, R.L., WEICK, K.E. *Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of Management Review*, 9: 284-295, 1984.
- EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R., GHERARDI, S. *Organizational learning: diverging communities of practice. Management Learning*, v. 29, n.3, p.259-272, 1998.
- GARVIN, D.A. *Building a learning organization. Harvard Business Review*, 1995.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.
- HEDBERG, B. *How organizations learn and unlearn*. In: NYSTROM, P.C., STARBUCK, W.H. (Eds.) **Handbook of organizational design**: 3-27. New York: Oxford University Press, 1981.
- HUBER, G.P. *Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization Science*, 2: 88-115, 1991.
- HUFF, A.S. **Mapping strategic thought**. New York: Wiley, 1990.
- HURST, D.K., RUSH, J.C., WHITE, R.E. *Top management teams and organizational renewal. Strategic Management Journal*, 10:87-105, 1989.
- KAO, J. **Jamming**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997.
- LUCENA, E. de A. A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo vestuário de Florianópolis. **Santa Catarina, 2001. (Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina)**.
- MARCH, J.G. *Exploration and exploitation in organization learning. Organization Science*, 2:71-87, 1991.
- MARSHALL, Catherine, ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Second edition. SAGE, 1995.
- MASUDA, Yoneji. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Tradução do inglês de Kival Charles Weber e Angela Melim. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.
- MATTA, Fernando Reyes. **A informação na nova ordem internacional**. Tradução de Paulo Kramer e Sigrid Sartri. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 291p, 1980.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILES, M., HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford, England: Oxford University Press, 1995.
- PEPPARD, Joe, WARD, John. *Beyond strategic information systems: toward an IS capability. Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 13, p. 167-194, 2004.
- PEREIRA, Yábara V., LUCENA, E. de A. A aprendizagem profissional dos gestores do Parthenon Navegantes em Recife. **Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção – XII SIMPEP. Bauru, São Paulo. 2005**.
- PROBST, G., BUCHEL, B. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEELY-BROWN, I., DUGUID, P. *Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. Organization Science*, 2: 40-57, 1991.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHRIVASTAVA, P. *A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies*, 20(1): 7-28, 1983.
- SILVEIRA, Henrique Flávio R. da. Um estudo do poder na sociedade da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.29, n.3, p.79-90, set / dez, 2000.
- SIMON, H.A. *Bounded rationality and organizational learning. Organization Science*, 2: 125-134, 1991.

SIMONS, R. *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal.* *Strategic Management Journal*, 15: 169-189, 1994.

\_\_\_\_\_. *Strategic orientation and top management attention to control systems.* *Strategic Management Journal*, 12: 49-62, 1991.

STATA, R. *Organizational learning: the key to management innovation.* *Sloan Management Review*, 30(3): 63-74, 1989.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.* In: FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995.

WEICK, K. *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. ROBERTS, K. *Collective mind and organizational reliability: the case of flight operations in an aircraft carrier deck.* *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381, 1993.

\_\_\_\_\_. *The social psychology of organizing.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.