

O AMBIENTE UNIVERSITÁRIO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Sidneia Maia de Oliveira Rêgo - sidneiamai@hotmail.com
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

Francisco João de Deus de Carvalho - joaodeus18@hotmail.com
Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que procurou investigar características e processos de Aprendizagem Organizacional numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada na região Semiárida do Nordeste do Brasil. O campus em estudo surgiu em 2007 a partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas e sinais da Aprendizagem Organizacional presentes na instituição contribuem para transformá-la em uma Organização Aprendente. Partiu-se de uma revisão teórica sobre as políticas públicas para o Ensino Superior no Brasil e sobre Aprendizagem Organizacional. A coleta foi realizada por meio da observação participante, de um levantamento com todos os servidores e de uma entrevista com o diretor da organização, tratando-se de uma pesquisa mista, apoiou-se sobre a estatística descritiva e a análise de conteúdo. Observou-se a presença de características compatíveis com as cinco disciplinas de uma Organização Aprendente, na visão de Peter Senge (2006), percebeu-se também que a efervescência e a mudança são características visíveis nesta instituição no momento da pesquisa. Esse contexto de criação, implementação e desejo de consolidação criam maior integração do grupo, fortalecendo uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. Do mesmo modo os resultados apontaram para a presença de características básicas de pessoas com alto nível de domínio pessoal e de premissas compatíveis com a construção de modelos mentais favoráveis a aprendizagem. Da mesma forma, interação, compartilhamento, estrutura como facilitadora à comunicação, aos questionamentos, às sugestões, favorecem a aprendizagem grupal e conseqüentemente ao desenvolvimento de uma Organização Aprendente.

Palavras-Chave: Universidade, Políticas Públicas; Aprendizagem Organizacional.

ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: CENÁRIO E AVANÇOS

A partir de 2007 destaca-se o surgimento de vários instrumentos importantes para a reestruturação e expansão das universidades no Brasil, destaque para Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES); democratização do acesso por meio do Programa Universidade para Todos (PROUNI); Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior (FIES); avaliação e regulação por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e do Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (LIMA, 2013; SGUISSARDI, 2006).

Para entender esse contexto, cabe lembrar que em 2001 foi instituído o Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 10.172/2001), que estabelecia que, pelo menos, 30% dos jovens entre 18 e 24 anos deveriam estar inseridos no ensino superior até o final da década. No intuito de cumprir o que foi deliberado no PNE, em 2007 foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) por meio do Decreto nº 6.094/2007. Este se constituiu como um primeiro mapeamento de ações a serem desenvolvidas no intuito de alcançar as metas estabelecidas. Para isso, expansão e democratização tornaram-se os seus pontos norteadores, considerando os seguintes princípios: expansão da oferta de vagas, garantia de qualidade, promoção de inclusão social pela educação, ordenação territorial, e desenvolvimento econômico e social (LIMA, 2013; MELO et al., 2007).

Foi neste cenário que inicialmente ocorreu o processo conhecido como Expansão I (2003-2007) com a finalidade de interiorizar o ensino público federal, que até então contava com 45 universidades federais e 148 *campi* universitários (NEDER, 2013). Posteriormente, surgiu o REUNI – Decreto nº 6.096/2007, apresentando como objetivo “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007).

Foi neste contexto que surgiu a instituição foco deste estudo. Trata-se de um *câmpus* de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada em Pau dos Ferros/RN no semiárido nordestino, situada a mais de 400 Km de distância da capital do Rio Grande do Norte. O *Campus* de Pau dos Ferros foi idealizado desde 2007. Mas somente no ano de 2009 recebeu através de doação uma área de terra para sua instalação e somente em 2013 iniciou suas atividades acadêmicas na sede própria. Atualmente conta com 729 alunos matriculados

e possui em seu quadro funcional 104 servidores, sendo 43 técnicos administrativos em educação e 61 docentes, e mais 27 trabalhadores terceirizados distribuídos em serviços de vigilância, conservação, limpeza, entre outros.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O atual processo, conhecido como globalização, marcado por profundas mudanças em todos os aspectos, sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais, educacionais, entre outros, é caracterizado também por grandes transformações nas organizações e na visão destas sobre os processos de aprendizagem.

Uma maior criação de valor nos processos de produção de bens e serviços é um dos principais objetivos das empresas neste novo cenário, constituindo-se numa vantagem competitiva sustentável. E esse ganho competitivo almejado está diretamente ligado à capacidade de inovar e produzir conhecimento de forma contínua. Os processos de aprendizagem tomam, assim, uma nova dimensão, já que adequar os processos organizacionais às transformações ocorridas e às novas demandas é a única forma de alavancar a organização. Busca-se, dessa forma, a transformação em organização do conhecimento, e dentro desse processo, a aprendizagem organizacional (AO) é uma das variáveis fundamentais para a concretização dessa meta (VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007; FERNANDES, 2008).

De acordo com FERNANDES (2008, p. 136),

“**aprender** é um processo que implica entendimento do passado – para evitar a repetição de erros –, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro. A **aprendizagem** é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não”.

Antonello (2011) enfatiza o aspecto reflexivo da aprendizagem e define-a como “um processo pelo qual os atores refletem sobre suas práticas para entender as conexões entre os aspectos determinantes, as ações e os resultados”. Aproxima-se assim da abordagem baseada em práticas defendida por autores como Lave, Wenger, Gherardi, Nicolini e Yanow. A aprendizagem é vista não apenas no que diz respeito ao seu aspecto técnico, mas a partir da reflexão do que se faz. Indaga-se não apenas o “como” fazer, mas principalmente o “por que” se fazer, sendo o conhecimento resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto (VIEIRA; NASCIMENTO, 2011). Da mesma forma, Lave e Wenger (1991, apud

ANTONELLO, 2011, p. 144) “argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura em que ocorre ou se situa”.

Essa multiplicidade de visões sobre o tema AO, por vezes são conflitantes, e às vezes são complementares. No entanto, três perspectivas são consideradas principais: a visão comportamentalista ou behaviorista, a cognitivista e a experiencial. A primeira desenvolveu-se nos Estados Unidos, baseada nas propostas de John Watson e Pavlov. Seus precursores viam a aprendizagem como condicionamento, e enfatizavam o estudo do comportamento humano em seu aspecto objetivo e como uma resposta a um estímulo externo. Nesta perspectiva, o aspecto subjetivo da aprendizagem era deixado de lado por não ser observável e nem mensurável. Além disso, não era compatível com o princípio da análise do comportamento que envolve o estudo de eventos ou aspectos estimuladores, respostas e consequências. Sendo assim, o processo de aprendizagem teria de ser passível de observação, mensuração e réplica científica. Vale destacar ainda que seguindo essa ideia, a aprendizagem acarretaria mudança apenas de comportamentos, mas não de valores (ANTONELLO, 2011; FLEURY; FLEURY, 2010; VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007).

A psicologia cognitiva contrariou o behaviorismo, defendendo que a aprendizagem é entendida em termos da percepção humana, ou seja, ela é a mudança de percepções e não apenas de comportamento. Seguindo essa ideia, a aprendizagem implicaria em mudança de valores, sendo interiorizada. O entendimento do processo de aprendizagem deveria levar em consideração dados objetivos e subjetivos, comportamentais, além das crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no processo de apreensão da realidade. Esta perspectiva identifica-se com a teoria da Gestalt que afirma que o processo de aprendizagem é decorrente de *insights*, ou seja, trata-se de “um processo que, quando completado, dá à pessoa a impressão de ter subitamente compreendido alguma coisa ou chegado à solução de um problema” (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 20).

John Dewey na década de 1920 já defendia a necessidade de uma sólida e segura filosofia da experiência, sua abordagem sobre educação e aprendizagem preocupa-se em criar oportunidades para o aprimoramento da experiência, para o desenvolvimento da consciência plena e rompe com o que é simplesmente rotineiro e habitual. Da mesma forma Kolb propõe uma ideia que ficou conhecida como aprendizagem experiencial ou Modelo de Aprendizagem Vivencial. Para este modelo, a ideia de aprendizagem está relacionada à articulação entre experiência, percepção, cognição e comportamento, destacando-se o seu

caráter processual. Desta forma, a aprendizagem acontece quando o indivíduo percebe a realidade, analisa-a, formula uma hipótese, aplica-a e verifica o resultado de sua ação, ajustando os seus padrões de comportamento aos julgamentos e impressões resultantes dessa experiência. A aprendizagem é criada a partir da reflexão sobre a experiência concreta, caracterizando num processo de tensão e conflito e de revisão e reconstrução de conceitos já aprendidos (KOLB, 1984; VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007; DEWEY, 2010; ANTONELLO, 2011; CAMILLIS, 2011).

Antonello e Godoy (2011a, 2011b) ao estudar as perspectivas de aprendizagem organizacional encontradas na literatura, destacam outras abordagens, além das três apresentadas nos parágrafos anteriores, que tratam do tema AO: psicológica, sociológica, antropológica, ciência política, histórica, econômica, ciência da administração. As autoras destacam que as mais adotadas nos estudos realizados no Brasil são a Psicológica e da Ciência da Administração, sendo frequente seu emprego simultâneo.

As diferentes perspectivas sempre estiveram diretamente relacionadas aos diferentes modelos de organização que surgiram ao longo dos anos. É, deste modo, impossível afirmar a superioridade deste ou daquele olhar sobre a aprendizagem. Mas, a depender do contexto, todas as visões sobre a aprendizagem sempre foram importantes, na medida em que se adequaram às diferentes tipologias de produção (VASCONCELLOS; MASCARENHAS, 2007).

Vasconcellos e Mascarenhas (2007) afirmam que inicialmente a aprendizagem organizacional era vista simplesmente como a soma das aprendizagens individuais. Mas sabe-se hoje que o conceito envolve uma gama muito ampla de fatores, como interação, contexto, entre outros, num processo dinâmico e complexo.

Aprendizagem Organizacional *versus* Organização de Aprendizagem

Dentro do campo de estudo da aprendizagem em ambientes organizacionais, identificam-se claramente duas linhas de pesquisa e estudo: uma pragmática caracterizada pela presença da preocupação em relação à competitividade das organizações como fator que reflete sobre a aprendizagem, gerando assim o conceito de Organizações que Aprendem (Organizações de Aprendizagem, Organizações em Aprendizagem ou Organizações Aprendentes); e outra linha, que priorizando o caráter processual, busca entender a aprendizagem sem alinhá-la a recomendações prescritivas. Essa divergência é muitas vezes

negligenciada nos estudos de alguns pesquisadores, mas cabe aqui ressaltar que apesar de estudarem um mesmo fenômeno, tratam-no a partir de óticas e interesses distintos (BASTOS et al., 2004; BOFF; ANTONELLO, 2011; CAMILLIS, 2011).

Para Popper e Lipshitz (1998 apud BASTOS et al., 2004, p. 228) a aprendizagem organizacional é estudada a partir de duas facetas, uma tangível e outra intangível. A vertente da OA está ligada principalmente a rotinas e procedimentos institucionalizados, constituindo-se na dimensão estrutural do processo. Já a vertente da AO está ligada a valores, normas e crenças compartilhados, representando a dimensão cultural da aprendizagem. Tsang (1997, apud BASTOS et al., 2004, p. 222) acrescenta que:

(...) a primeira vertente – aprendizagem organizacional – interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem organizacional nesse contexto. A segunda vertente – organizações que aprendem –, por sua vez, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e a avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, os quais servirão de base para a normalização e a prescrição daquilo que uma organização deve fazer para aprender.

A vertente da AO é representada principalmente pelos pesquisadores acadêmicos, que procuram produzir uma literatura descritiva, crítica e analítica, buscando respostas às possibilidades concretas do processo de aprendizagem dentro das organizações. Destaca-se ainda a fundamentação sobre a investigação empírica, o rigor metodológico empregado nos estudos, e o destaque para os fatores associados ao processo. Do outro lado, os consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional são os principais representantes da vertente das OA. Sustentam-se sobre experiências práticas, bem-sucedidas, que são generalizadas para outros contextos, tornando-se, dessa forma, modelos prescritivos que guiam as organizações para o processo de aprender. Essa abordagem destaca o caráter gerenciável da aprendizagem na busca por melhores resultados e ganhos competitivos (BASTOS et al., 2004).

O campo da aprendizagem organizacional é, segundo Bastos et al. (2004, p. 227)

(...) complexo, plurideterminado e que requer esforço interdisciplinar para equacionar as suas múltiplas questões teóricas e empíricas. Observa-se, ainda, que é um campo que problematiza seus conceitos e métodos de investigação, não se esquivando das questões epistemológicas que o permeiam.

Diferentemente da visão anterior, os estudos sobre as *Learning Organization* (Organizações que Aprendem) estão situados sobre uma lógica prescritiva; sem uma boa fundamentação sólida, são elaborados principalmente para fornecer modelos bem-sucedidos

aos administradores (BASTOS et al., 2004). Para Morais (2002) é uma tecnologia gerencial que sugere um novo estilo de gerenciar as organizações: a administração por aprendizagem. Dentro desta perspectiva busca-se desenvolver pessoas com visão estratégica do negócio onde atuam, promover a criatividade, experiência, comunicação, habilidades de negociação, integrando todo o conjunto de indivíduos na busca por objetivos comuns.

Portanto, o foco da OA é o desenvolvimento de estratégias que permitam gerenciar o conhecimento ou as condições para fortalecer a aprendizagem organizacional, que seria uma das dimensões ou elementos das organizações em aprendizagem. O conhecimento é, assim, um recurso estratégico, e capaz de ser gerenciado visando o alcance de melhores resultados (BARBOSA et al., 2003; TEODORO; OTTOBONI, 2005).

Quadro 1 – Organização que Aprende *versus* Aprendizagem Organizacional.

Organização que Aprende	Aprendizagem Organizacional
O público alvo são os gestores	O público alvo são os acadêmicos
Os estudos são desenvolvidos por pesquisadores e consultores que estão orientados para a transformação organizacional	Vertente representada principalmente por pesquisadores acadêmicos
A finalidade é mudar e prescrever	A finalidade é compreender e analisar
Natureza mais descritiva	Natureza mais processual
Foco sobre questionamentos do tipo “o que”, descrevendo os sistemas, características e princípios da organização que aprende como uma entidade coletiva	Foco sobre questionamentos do tipo “como” a aprendizagem acontece na organização, ou seja, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento
Tem como objetivo o ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem	Tem como objetivo a descrição de como a organização aprende através de uma reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem na organização
O aprendizado acontece através da organização, como um sistema integrado	O aprendizado é individual e em grupos na organização
Baseados sobre experiências práticas bem-sucedidas que são generalizadas a outros contextos	Fundamenta-se sobre a investigação empírica, apresentando grande rigor metodológico e destaque para os fatores associados ao processo
Dimensão estrutural da aprendizagem ligada a normas e procedimentos institucionalizados	Dimensão cultural da aprendizagem ligada a valores, normas e crenças compartilhadas

Fonte: Elaborado com base em Teodoro e Ottoboni (2005), Bastos et al. (2004).

Em função dos antecedentes e das condições de surgimento dessas duas vertentes, a aproximação é difícil, mas não é inexistente. Segundo Boff e Antonello (2011), esses campos podem invadirem-se uns aos outros. Bastos et al. (2004, p. 228) acrescenta que a “perspectiva de integração demanda a criação de um modelo híbrido que tanto contemple a explicação e a compreensão do fenômeno quanto ofereça ferramentas para a ação e a prática organizacionais”. No entanto, deve-se tomar muito cuidado ao se tratar dos conceitos AO e OA de forma integrada, atentando principalmente para as peculiaridades existentes nos dois lados.

O fato do campo da aprendizagem em contextos organizacionais constituir-se como multidisciplinar e multifacetado interfere e, de certa forma impede, o alcance de consistência teórico-metodológica, acirrando ainda mais as disputas entre as abordagens concorrentes. As críticas são feitas principalmente à vertente prescritiva gerenciável da aprendizagem. Weick e Westley, Bulgacov, Hawkins e Jackson criticam o caráter prescritivo dos livros da vertente da OA, principalmente *A Quinta Disciplina* de Peter Senge. Para os autores, esse texto ainda guarda uma abordagem mecanicista, constituindo-se num instrumento a ser manejado, um conjunto de disciplinas a ser praticado (SOUZA, 2004; VIEIRA; NASCIMENTO, 2011; ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

Uma das maiores críticas se refere ao fato do próprio conceito de aprendizagem organizacional se constituir, nas palavras de Weick e Westley, um oxímoro¹, tendo em vista que há um antagonismo entre aprender e organizar. Enquanto o primeiro conceito está relacionado a desorganizar e aumentar a variedade, o conceito de organizar significa justamente o contrário, esquecer e reduzir a variedade. A aprendizagem não seria um conhecimento perfeito externo ao sujeito, e sim o resultado da interdependência entre sujeito, objeto e contexto. Além disso, não implica necessariamente em mudança, não necessita ser tratada como resposta a um estímulo do ambiente, e, além disso, cada organização é única e possui saberes peculiares e exclusivos (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo constituiu-se em uma pesquisa exploratória e ao mesmo tempo descritiva, no que diz respeito ao seu objetivo ou finalidade. O estudo exploratório é aquele realizado quando se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, portanto, não existem trabalhos produzidos onde se possam encontrar informações sobre a questão ou o problema (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2007). A pesquisa descritiva, por sua vez, procura descrever o comportamento ou características dos fenômenos, tentando obter informações sobre o problema ou questão levantada (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2007).

Caracterizou-se ainda como uma pesquisa básica, também conhecida como fundamental ou pura. Collis e Hussey (2005, p. 27) afirma que esse tipo é utilizado “quando o problema da pesquisa é de natureza menos específica, e a pesquisa está sendo conduzida

¹ Através dessa figura de linguagem os conceitos aprender e organizar, que são opostos, foram colocados juntos formando um terceiro conceito, aprendizagem organizacional.

basicamente para aumentar nosso entendimento de questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata”. Acrescenta ainda que o principal objetivo é “fazer uma contribuição para o conhecimento, em geral para o bem comum, em vez de resolver um problema específico para uma organização”.

Quanto aos métodos foi uma pesquisa mista, método este que é considerado como o terceiro movimento metodológico, tendo em vista que os métodos quantitativos são vistos como o primeiro, e os qualitativos seriam o segundo (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2003 apud GRAY, 2010, p. 163). Creswell et al (2003 apud GRAY, 2010, p. 166) definiu este paradigma como “a coleta ou a análise de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, no qual os dados são coletados de forma concomitante ou sequencial, recebem prioridade e envolvem a integração de dados em uma ou mais etapas no processo de pesquisa”.

Acrescenta-se ainda, atentando para a forma como se deu a coleta de dados, que o desenho da pesquisa foi o **quantitativo, depois qualitativo**, já que o levantamento foi realizado antes da entrevista individual semiestruturada (GRAY, 2010).

A ideia foi promover tanto a triangulação como a complementaridade das informações nesta pesquisa. A primeira permitiria uma compensação das fragilidades e pontos cegos existentes em ambos os métodos, permitindo uma maior validade aos resultados que foram alcançados (FLICK, 2006 apud GRAY, 2010, p. 174). Sendo assim, os métodos qualitativos foram utilizados para extrair informações que possam ampliar, validar e reforçar o que foi conseguido nos questionários. A complementaridade, por sua vez, seria alcançada através da utilização de métodos diferentes para investigar cada objetivo específico, permitindo que elementos sobrepostos, mas também pertencentes de um fenômeno, sejam medidos (GRAY, 2010).

O universo desta pesquisa foi constituído pelos servidores da UFERSA/ *Campus* Pau dos Ferros incluindo, portanto, docentes e técnicos administrativos em educação (conhecidos como TAE's). Na primeira fase foi realizado um Censo, tendo em vista que foram enviados questionários para todos os servidores do *Campus*, para conhecer aspectos gerais sobre as várias dimensões da aprendizagem organizacional. No segundo momento, foi realizada a entrevista com o Diretor da UFERSA/ *Campus* Pau dos Ferros.

Por se tratar de uma pesquisa censitária, a princípio, não houve cálculo da amostra. No entanto, após o período de nove dias, disponibilizado para responderem o questionário, obteve-se uma taxa de retorno de apenas 29 questionários (16 docentes e 13 TAE's) de um

total de 53 servidores que trabalhavam no *Campus* no período da coleta de dados. A amostra, dessa forma ficou constituída por 54,7% do universo da pesquisa.

Como se trata de uma pesquisa tanto qualitativa como quantitativa, a coleta dos dados se deu lado a lado com a análise. No seu aspecto quantitativo, a forma com que os dados foram coletados determinou a análise. E na parte qualitativa, ambos os processos se combinaram (ROESCH, 2005).

A coleta de dados foi feita através de um levantamento, observação participante e de uma entrevista individual semiestruturada, permitindo, como já foi dito, a triangulação e a complementaridade dos dados. Enquanto que o levantamento é uma técnica tradicionalmente quantitativa, as outras duas possuem viés qualitativo, reforçando ainda mais a afirmação do caráter misto deste estudo.

O tratamento e a análise dos dados foram realizados tanto através de uma estatística descritiva, como também não estatisticamente. Dessa maneira, os dados tratados da primeira forma foram utilizados para apoiar as interpretações subjetivas feitas por meio da observação e as informações obtidas na entrevista (VERGARA, 2007). Além disso, foi utilizada a análise de conteúdo, uma das técnicas mais utilizadas para realizar a análise de textos obtidos por meio das entrevistas. Segundo Roesch (2005, p. 170), “o método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”.

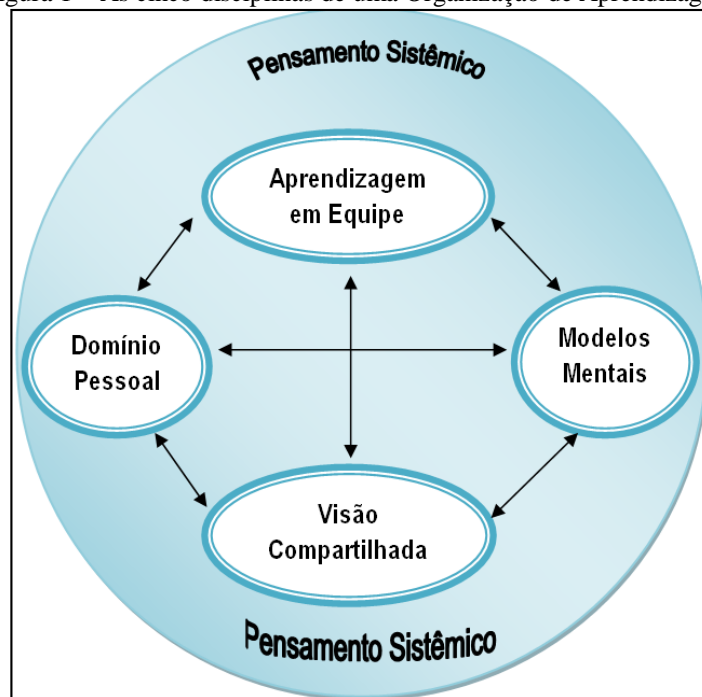
PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUMA IFES A PARTIR DAS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE

Senge (2006, p. 37) afirmou que as Organizações de Aprendizagem são “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. O que difere essas organizações das demais que pararam no tempo é a prática de cinco disciplinas básicas (Figura 1):

- **Domínio Pessoal** – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente;

- **Modelos Mentais** – são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir;
- **Visão Compartilhada** – visão genuína, em que as pessoas dão tudo de si e aprendem não porque são obrigadas, mas porque querem;
- **Aprendizagem em Equipe** – é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam;
- **Pensamento Sistêmico** – é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.

Figura 1 – As cinco disciplinas de uma Organização de Aprendizagem.



Fonte: Elaborado com base em Senge (2006).

Essas cinco disciplinas, ao serem praticadas poderiam levar a um estado de aprendizado contínuo dentro das organizações (SENGE, 2006). Ao realizar uma comparação entre o que está disposto no modelo de Senge e a realidade atual da UFERSA/*Campus* Pau dos Ferros, pode-se apontar características que aproximam o *Campus* de uma OA.

Os servidores apontaram a importância e a realização constante da sua auto avaliação, bem como afirmaram que possuem conhecimento de si mesmos e de suas potencialidades e fragilidades. O aprofundamento da visão pessoal e o autoconhecimento são elementos importantes encontrados em pessoas com alto nível de domínio pessoal. Além disso, um ambiente propício ao desenvolvimento dessa disciplina envolve também liberdade para questionamentos, para a indagação e o comprometimento (SENGE, 2006). Neste sentido, as

opiniões dos docentes e TAE's no *Campus* são vistas como maleáveis, aceitando críticas de forma construtiva. Inclusive, verificou-se que há liberdade para questionamentos, apontamento de erros e sugestões de novas ideias.

O domínio pessoal permite ao indivíduo concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. Isso possibilita a criação e o alcance de resultados realmente importantes para cada um dos colaboradores. Sabe-se que o domínio pessoal incorpora, de um lado, o contínuo esclarecimento do que é importante para os indivíduos, e de outro, o aprendizado contínuo de como ver a realidade atual com mais clareza (SENGE, 2006). Seguindo este entendimento, os dados revelaram que 96,5% dos servidores gostam de trabalhar no *Campus* e pretendem continuar contribuindo para a consolidação da organização. Além disso, 86,2% almejam ascender dentro da própria instituição.

Talvez por trabalharem oito horas diárias, durante cinco dias na semana, os servidores veem o local de trabalho com outros olhos. Como foi dito acima, eles gostam de trabalhar na instituição e 75,9% consideram que a UFERSA/*Campus* Pau dos Ferros é uma segunda família. É preciso então atentar para formas de continuar incentivando a realização pessoal dos servidores dentro da instituição. Dessa forma, o domínio pessoal também será promovido. Conforme O'Brien, da Hanover:

Outro motivo igualmente importante pelo qual encorajamos nossos funcionários nessa busca é o impacto que o pleno desenvolvimento pessoal pode ter sobre a felicidade individual. Buscar a realização pessoal apenas fora do trabalho, ignorando a parte significativa de nossa vida que passamos trabalhando, seria limitar as oportunidades de sermos seres humanos felizes e realizados (SENGE, 2006, p. 171).

O domínio pessoal permite extrapolar a abertura espiritual e enseja uma vida criativa, um trabalho criativo (RICHE; MONTE ALTO, 2001). Os servidores do *Campus* se consideram criativos, no entanto, ainda necessitam de um maior incentivo neste aspecto, já que apenas 44,8% afirmaram que a UFERSA incentiva a criatividade e a inovação.

Senge (2006) relata ainda que uma das características básicas de pessoas com alto nível de domínio pessoal é ver a "realidade atual" como uma aliada e, além disso, vivem em um estado de aprendizagem contínua. É interessante destacar que uma questão que poderia se constituir num grande problema para o *Campus*, o grande número de servidores que não residiam em Pau dos Ferros, foi apontada como um dos meios para atingir um maior nível de integração dentro da organização. Outro ponto é a visão positiva sobre a aprendizagem.

O diretor afirma: “não sou um Administrador de formação nenhuma, mas a gente procura aprender com quem já está o caminho. Então todo dia é de aprendizado”.

Além do domínio pessoal, os modelos mentais constituem premissas que devem ser analisadas, já que determinam todo o conjunto de decisões e ideias que acontecem na instituição. São eles que estão por trás de nossos pensamentos, de nossas palavras e ações. E para serem mudados, na busca pela construção de modelos mentais favoráveis a aprendizagem, devem ser antes de tudo expostos.

É perceptível a satisfação dos servidores em trabalharem na UFERSA/*Campus* Pau dos Ferros. O ambiente de trabalho foi apontado como agradável, com forte presença de companheirismo, cordialidade e respeito. Além disso, há tratamento igualitário entre todos, inclusive entre servidores e funcionários terceirizados. Isso leva à construção da visão do *Campus* como uma segunda família, já mencionada acima.

A liderança é vista como descentralizadora, há flexibilidade de opiniões, e forte presença da reflexão. Esta última constitui um dos pilares para a construção de modelos mentais favoráveis ao desenvolvimento de uma OA. Para Riche e Monte Alto (2001) é preciso praticar a reflexão e a inquirição em todos os momentos.

A direção se orgulha do estágio atual e do caminho que a instituição está seguindo. Além disso, possuem uma visão bastante positiva sobre os servidores, que são vistos como um grupo engajado e ativo na busca pelo aprendizado.

Para o diretor: “(...) a visão de todo mundo é a mesma coisa: fazer o *Campus* crescer”. Essa é a peça chave para a consolidação dessa instituição com pouco mais de dois anos de existência em Pau dos Ferros. Conforme Senge (2006), “quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa ‘declaração de missão’), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem”.

Essa visão compartilhada é construída a partir da junção de todos nos processos de tomada de decisões e na construção da própria visão da organização. O diretor afirma que: “(...) todos os caminhos são construídos coletivamente, com a ajuda de um e de outro” e além disso, “(...) a preocupação é sempre estar juntando todo mundo, sem fazer distinções de funções, ou seja, todos são servidores (...), todos fazem parte de uma equipe só”. A ideia é realmente a construção da compreensão compartilhada, que conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, já que reflete a visão pessoal de cada uma delas (SENGE, 2006).

A presença da delegação tanto de tarefas como de autoridade, liberdade para tomada de decisões, discussões, questionamentos, além do compartilhamento das estratégias e políticas desenvolvidas na instituição são muito importantes para a geração do comprometimento. Este não se restringe a um estado de participação, mas um sentimento de total responsabilidade pela transformação da visão em realidade (SENGE, 2006). A visão compartilhada é reforçada pelo trabalho em conjunto, pela interação, pelo compartilhamento de informações, e pela comunicação de estratégias.

Essa conversação dentro da organização tem sido facilitada também pela própria estrutura do *Campus*. Ela tem facilitado a troca de informações, compartilhamento e interações. A aproximação de todos dentro do prédio administrativo pode ser considerada um elemento promotor de compartilhamento e comunicação dentro da organização, elementos muito importantes para que a organização aprenda.

Por fim, a visão sistêmica é o elo que liga todas as outras disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática (SENGE, 2006). É a partir dessa realidade de implantação, de crescimento e de necessidade de consolidação, que as visões coletivas são pensadas, que aprendizagem em equipe acontece, que as pessoas procuram entender o que realmente é importante para elas e que os modelos mentais do grupo são construídos. Essa visão do todo, do presente, mas também do futuro corrobora com Senge quando ele afirma:

Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo (SENGE, 2006, p. 46).

A visão do *Campus* sobre o contexto de mudança em que está inserido pode ser apontado como o ponto que liga tudo o que foi dito até o momento, culminando com a proposta da quinta disciplina de Peter Senge.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, de caráter exploratório, identificou sinais e práticas da estrutura, estratégias, cultura e aprendizagem do momento ainda de construção e implementação desta organização, mas que são fundamentais para o seu desenvolvimento nos próximos anos.

As mudanças acontecem em todos os sentidos, principalmente no direcionado acadêmico da instituição, e o desejo de conhecer a “versão final”, de ver o resultado dos

investimentos conseguidos através do REUNI e do esforço do grupo, gera um nível de integração visível dentro do Campus. A visão compartilhada, apontada como uma das disciplinas ou um dos elementos cruciais para a constituição de uma OA foi identificada em vários aspectos dentro da instituição. As falas do diretor direcionavam-se para essa visão em conjunto, para esse interesse de todos em ver o Campus crescer e se consolidar. Da mesma forma, os servidores apontaram para altos níveis de integração, de comunicação e objetivos comuns, elementos que também levam a formação da visão compartilhada.

A própria estrutura atual do Campus gera uma integração maior entre os indivíduos e aumenta os processos de comunicação dentro e entre os setores. A comunicação, portanto, acontece em todos os sentidos, tendo em vista que não há, no momento, uma estrutura física dividida hierarquicamente, e isso é extremamente favorável para que aconteça o compartilhamento, e conseqüentemente a aprendizagem da organização.

Da mesma forma, as tecnologias, principalmente os sistemas informacionais de apoio e o e-mail, foram apontadas como grandes contribuintes para os processos de comunicação e difusão de informações e conhecimento, favorecendo a AO.

O estudo da estrutura organizacional evidenciou a presença da descentralização, implicando a delegação de funções, não só em termos de tarefas, mas também a transferência de autoridade foi apontada como existente. A liberdade para o desenvolvimento das atividades, para a tomada de decisões, bem como a abertura para questionamentos, apontamento de erros e de sugestões também foram características identificadas na gestão do Campus. Cabe salientar que os servidores, apesar da oportunidade que possuem para opinar, ainda não aproveitam plenamente, e necessitam praticar essa habilidade.

O clima organizacional do Campus foi apontado como agradável em vários aspectos. Identificou-se formalidade, educação, cordialidade, respeito, tratamento igualitário, espírito de família. Esses fatores contribuem para o grau de satisfação dos servidores em relação ao seu trabalho, implicando também no desejo de permanecer na instituição e continuar contribuindo para o crescimento e consolidação do Campus. Considerada como uma segunda família pelos servidores, a UFERSA/Campus Pau dos Ferros desenvolveu uma cultura de acolhida aos seus membros. A valorização dos colaboradores “antigos” e o acolhimento dos “novatos” pode ser apontada como um grande diferencial encontrado na organização.

A valorização anterior e o incentivo à criatividade e inovação são pontos que contribuem para que a aprendizagem também aconteça. Da mesma forma, o domínio

peçoal, visualizado através da presença da reflexão e do autoconhecimento é um indício de uma OA. A reflexão, juntamente com a experiência são pilares-mestre da aprendizagem, e foram visualizados na execução das atividades, nas decisões, e em vários outros processos a nível de indivíduo.

A aprendizagem através da prática e por meio das discussões no grupo, foi apontada como o principal meio de aprendizagem dentro dos setores. Além disso, percebeu-se também que os servidores ainda não despertaram completamente para a importância da aprendizagem informal. Ela já é presente nas interações dentro e fora da instituição, bem como na relação estabelecida com as experiências de vida ou informais. No entanto, precisa haver um incentivo maior para que a aprendizagem nestes espaços e momentos também se efetive. Vale destacar que a informalidade e a formalidade estão presentes em todas as situações de aprendizagem. É necessário somente atentar para o equilíbrio entre elas.

A direção do Campus percebe a importância do caráter contínuo da aprendizagem, mas necessita institucionalizar as suas práticas para que o incentivo ao aprendizado dos indivíduos se consolide como uma prática permanente dentro da organização. Não tem como chegar ao posto de uma OA e parar no tempo. A consolidação como uma organização de aprendizagem é sinônimo de busca permanente por aprender, por mudar.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: _____. _____. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-50.

BARBOSA, Dione Mary de Cerqueira et al. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. 2003. 155 f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054436.PDF>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3903220-230.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

BOFF, Luiz Henrique; ANTONELLO, Claudia Simone. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt *et al.*. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 183-198.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de Abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 14 mar. 2014.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de. Os saberes no plural: um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt *et al.*. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 272-299.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 135-152.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. 2. ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Revisão Técnica de Dirceu da Silva. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KOLB, David. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LIMA, Paulo Gomes. Políticas de Educação Superior no Brasil na primeira década do século XXI: alguns cenários e leituras. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, p. 85-105, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v18n1/06.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

MELLO, Alex Bolonha Fiúza de *et al.*. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais: diretrizes gerais. Ago. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. *Learning Organization*: o paradigma emergente da aprendizagem transformadora. **Revista Colóquio**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <http://www2.faccat.br/download/pdf/coloquio/1_1/learning.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2014.

NEDER, Maria Lúcia Cavalli. A expansão das universidades federais: avanços, desafios e expectativas. **Revista Princípios**. Disponível em: <<http://www.revistaprincipios.com.br/principios/34-noticias/318-a-expansao-das-universidades-federais-avancos-desafios-e-expectativas.html>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

RICHE, Georges Ayoub; MONTE ALTO, Ricardo. As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “A Quinta Disciplina”. Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração de Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Trad. OP Traduções. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SGUISSARDI, Valdemar. Reforma universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 96, p. 1021-1056, out. 2006. (Especial). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a18v2796.pdf>. Acesso em 14 nov. 2013.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

TEODORO, Camila Soares; OTTOBONI, Célia. Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional – um estudo de caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3., 2005, p. 211-218. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/328_Analise%20organizacoes%20aprendem.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2014.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em Aprendizagem**. 1. ed. São Paulo: Thomsom, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; NASCIMENTO, Rejane Prevot. A aprendizagem organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt *et al.*. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 78-88.