



O MODELO 4IS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ELIZANDRA MACHADO
MÉRCIA PEREIRA
MICHELLE BENCCIVENI FRANZONI FRANTZ
ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI
AIRTON JOSÉ SANTOS,
FERNANDO ALVARO OSTUNI GUATHIER

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância da aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior por meio do modelo 4Is de Crossan *et al* (1999). Para que ocorra de maneira eficaz e para facilitar a sua compreensão e utilização, a aprendizagem organizacional necessita dos elementos propostos nesse modelo. Concebendo-se que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo e dinâmico e que se dá por meio do elo entre as diversas aprendizagens individuais, Argyris e Schön (*apud* FEITOSA, 2006) consideram-na ocorrendo por meio de atores individuais, cujas ações são baseadas em um conjunto de modelos compartilhados, que podem ser definidas como ideias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam as concepções e quando percebidas como concretas e legítimas se constituem modelos compartilhados. Crossan *et al* (1999) afirmam que o fluxo de aprendizagem organizacional se dá por meio de quatro processos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização e ocorrem em três níveis individual, grupal e organizacional. Em se tratando de instituições de ensino superior, acredita-se, que como qualquer organização necessita de um melhor aproveitamento da aprendizagem organizacional, no que tange a contribuição do seu corpo docente e técnico-administrativo para a busca de melhores resultados. A metodologia utilizada partiu de uma revisão bibliográfica e pesquisa documental sobre a temática. Por fim, conclui-se que o envolvimento de todos os indivíduos é fundamental, e reverterá para um trabalho de cooperação, com motivação e atitude, atingindo os resultados esperados em prol da melhoria na gestão.

Palavras chaves: Aprendizagem Organizacional, Instituições de Ensino Superior, Gestão Universitária.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, os indivíduos e os grupos passam pelo processo de aprendizagem organizacional (AO) nas empresas, onde suas experiências cotidianas são analisadas, interpretadas, entendidas, compreendidas e utilizadas. Os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, formam o modelo 4Is, sendo que a intuição ocorre somente no indivíduo e a institucionalização por meio da organização (CROSSON, LANE E WHITE, 1999).

Para que ocorra de maneira eficaz nas organizações públicas e privadas, a aprendizagem organizacional necessita dos elementos propostos neste modelo, facilitando assim sua compreensão e utilização. Com o intuito de analisar a Aprendizagem Organizacional em um processo universitário utilizou-se tal modelo.

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância da aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior por meio do modelo 4Is de Crosson *et al* (1999). Acredita-se, que como qualquer organização necessita de um melhor aproveitamento da aprendizagem organizacional, no que tange a contribuição do seu corpo docente e técnico-administrativo para a busca de melhores resultados.

Procurou-se identificar os motivos que levam à gestão universitária a não utilizar de forma eficaz a intuição de seus profissionais, nas diferentes áreas da instituição, tendo como hipótese inicial a restrição da institucionalização do aprendizado. Dessa forma, partiu-se de um entendimento sobre como ocorre o processo dos 4Is e como eles são integrados em um processo universitário.

Tem-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica e documental, para explorar os conceitos relacionados, que segundo Mattar (2001) é uma das formas mais rápidas e eficazes de aprofundar um problema de pesquisa, pois utiliza trabalhos já existentes.

Espera-se, a partir daí, contribuir através de subsídios teóricos que permitam a aprendizagem e a institucionalização do processo de aprendizagem organizacional.

Por fim, os 4Is são considerados um modelo para o compreensão da aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior. Contudo, provavelmente por ser uma área pouco explorada, tanto a aprendizagem como as formas de desenvolvê-la permitem novos estudos, principalmente nas instituições de ensino superior.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional (EASTERBY 2005) se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico. Para entender como ocorre a aprendizagem organizacional atribui-se o uso de metáforas,

decorrente da necessidade de expressar o conhecimento da organização, algo visto através do conhecimento das pessoas que a formam e dos sistemas desenvolvidos para absorvê-lo.

Conforme Sanchez (2005), aprendizagem organizacional é o processo que tem como resultado uma mudança no conhecimento, ou seja, no conteúdo, condição ou grau das crenças compartilhadas pelos indivíduos que atuam conjuntamente sobre essas crenças na organização.

Segundo Tsang (1997) a aprendizagem ocorre:

1. Com foco no processo (aprendizagem) ou no resultado/produto (conhecimento)
2. No nível de análise (agente da aprendizagem organizacional):
 - Indivíduo
 - Grupo
 - Organização
 - Redes organizacionais

Pode-se considerar a Aprendizagem Organizacional como o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da própria organização (VERA e CROSSAN, 2005). Esse processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal, e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização, que são também conhecidos com os “4 Is”. (CROSSON, LANE e WHITE, 1999).

Para Probst e Büchel (1997) a aprendizagem individual é um produto da reflexão de cada pessoa que muda suas formas de pensar, compreender e, conseqüentemente, seus comportamentos. A aprendizagem organizacional pode ocorrer, ainda, em três circunstâncias: quando a mudança acontece em nível do grupo ou sistema; quando é constatada mudança no conhecimento e nos valores coletivos; e quando forem observadas mudanças nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados.

Para que ocorra a transição de aprendizagem individual para organizacional, é necessária a existência de comunicação, transparência e integração. Devem existir processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, crenças e valores, transformando-se em bens simbólicos partilhados pelo conjunto. São necessários, igualmente, mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que veio da esfera individual (PROBST e BÜCHEL, 1997).

A aprendizagem organizacional ocorre quando: é realizada para alcançar propósitos organizacionais; ela é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização, seus resultados da aprendizagem são mudanças nas propriedades da organização: sistemas, estrutura, procedimentos, cultura, organizacionais de CROSSAN, LANE e WHITE (1999).

Crossan, Lane e White (1999), ao abordarem o processo de aprendizagem organizacional, propõem um modelo denominado “4I” (figura 1) – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – abrangendo três níveis: indivíduo, grupo e organização.

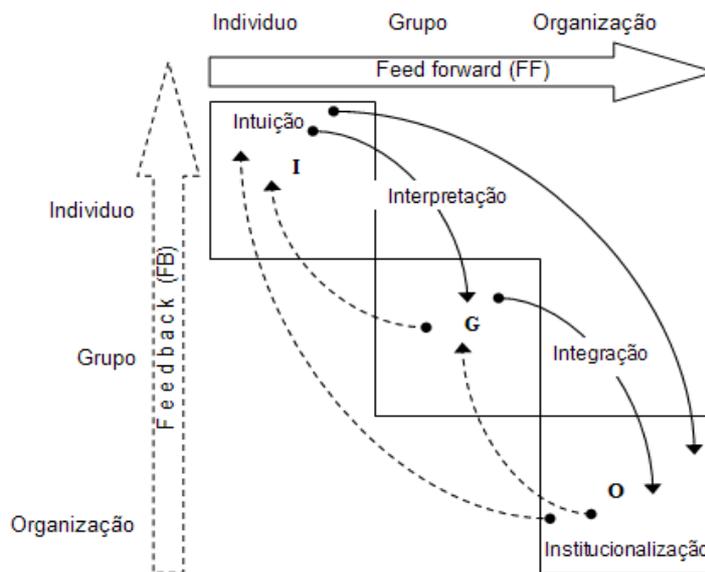


Figura 1 - Processo de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Silva (2009) Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

A intuição e a interpretação ocorrem no nível individual; interpretação e integração no nível dos grupos; e integração e institucionalização acontecem no nível organizacional. No fluxo inverso – da organização para o indivíduo – ocorre o *feedback*, que refere-se aos resultados e às mudanças necessárias no comportamento dos grupos e dos indivíduos no processo de aprendizagem.

Em nível de indivíduo ocorre o processo de intuição, que se dá por meio de experiências, imagens e metáforas. A intuição por meio de três elementos (HODGKINSON, SADLER-SMITH, BURKE, CLAXTON, SPARROW, 2009, p. 280):

- 1- capacidade para obter conhecimento ou compreensão sem a aparente intrusão de pensamento racional ou inferência lógica;
- 2- não é o oposto de racionalidade nem um processo aleatório de “guessing”, intuição corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas grandemente ou em parte por processos mentais não conscientes;
- 3- julgamentos que surgem por meio de associações rápidas, não conscientes e holísticas.

Já o nível de grupo pode ocorrer de duas formas: Interpretação e Integração. A interpretação resulta do uso de linguagem, mapa cognitivo e conversação e diálogo, a integração (LANE; WHITE, 1999).

Institucionalização é o processo de assegurar que as ações rotinizadas aconteçam. As tarefas são definidas, as ações especificadas, estruturas organizacionais e outros mecanismos são criados para garantir que determinadas ações ocorram. A institucionalização é o processo de implantação da aprendizagem que tenha acontecido por meio dos indivíduos e dos grupos na organização, e isso inclui sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O quadro abaixo resume a visão destes autores.

Quadro 1 - Fatores do Modelo 4I de Aprendizagem Organizacional

Nível	Processo	Insumos/Resultados
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversação/diálogo
	Integração	Compreensões Partilhas Ajuste Mútuo Sistemas Interativos
Organização	Institucionalização	Rotinas Sistemas de Diagnóstico Regras e Procedimentos

Fonte: Adaptado e Crossan, Lane e White (1999)

O quadro 1 segue a lógica da aprendizagem organizacional proposta pelos autores. Primeiramente, o indivíduo, a partir de experiências passadas consegue intuir a respeito de novas situações. Esta intuição gerará novos resultados que o grupo interpretará e integrará ao seu dia-a-dia, sem que para isto tenha sido necessária a comunicação e a compreensão do indivíduo pelo grupo. Ou seja, é preciso que as barreiras sejam mínimas, para facilitar a transferência de conhecimento da pessoa para seu respectivo grupo. Por fim, para que a organização faça a institucionalização, isto é, torne isto algo pertencente à empresa, independente de seus funcionários, é necessário que as rotinas anteriormente criadas gerem resultados concretos e isto seja formalizado pela organização.

Um fator importante para que ocorra aprendizagem organizacional à luz do modelo 4Is, segundo Lawrence & Mauws (2009), é o poder que o indivíduo tem de influenciar o grupo através de suas ideias, para que o mesmo interprete e interaja com a organização. Um dos fatores destacados pelos autores é o indivíduo possuir conhecimento especializado e/ou culturalmente apropriado à situação vivenciada.

O uso de influência para afetar a interpretação pode envolver uma ampla variedade de táticas, incluindo persuasão moral e negociação. Isso depende muito do contexto organizacional. Crossan; Lane; White (1999) enfatizam o contingente da natureza desse processo, sendo os resultados dependentes dos indivíduos envolvidos e do ambiente no qual o processo ocorre.

3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Através do decreto nº 5.773/96, as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e

III - universidades.

Neste sistema, conforme dispõe a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN – Lei nº 9.394, de 23/12/96), as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Pelas diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 10.172, de 9/01/2001), especificamente quanto à educação superior, encontramos a finalidade da universidade que é produzir e disseminar o conhecimento:

a importância que se deve dar às Instituições de Ensino Superior (IES), mormente à universidade e aos centros de pesquisa, erige-se sobre a constatação de que a produção de conhecimento, hoje mais do que nunca e assim tende a ser cada vez mais a base do desenvolvimento científico e tecnológico e que este é que está criando o dinamismo das sociedades atuais. [...] As universidades constituem, a partir da reflexão e da pesquisa, o principal instrumento de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. Nessas instituições apropria-se o patrimônio do saber humano que deve ser aplicado ao conhecimento e desenvolvimento do País e da sociedade brasileira. A universidade é, simultaneamente, depositária e criadora de conhecimentos. (grifo nosso)

As universidades federais que compõem o Sistema Federal de Ensino Superior (SESu), do Ministério da Educação (MEC), através da Lei nº 5.540/68, estão estruturadas em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Deliberativos Setoriais. Assim vejamos:

- Administração Superior:

Órgãos Deliberativos Centrais : Conselho Universitário;
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e
Conselho de Curadores.

Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitora e Pró-Reitorias.

- Administração em nível de Unidades e Subunidades:

Órgãos Deliberativos Setoriais: Conselhos Departamentais e Departamentos;

Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria dos Centros e Chefes de Departamentos.

A Administração Superior da Universidade é composta pelos Órgãos Deliberativos Centrais e Órgãos Executivos Centrais. Os primeiros são formados pelo conselho universitário, câmara de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão e pelo conselho de curadores. Os Órgãos Executivos Centrais são compostos pela reitoria, vice-

reitoria e pró-reitorias. O reitor, entre outras atribuições, promove o planejamento das atividades da universidade. Das decisões do reitor cabe recurso ao conselho universitário. As pró-reitorias de ensino administram as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. As pró-reitorias administrativas possuem atribuições relacionadas à gestão de pessoas, recursos financeiros, planejamento e infraestrutura.

A Administração em nível de unidades e subunidades é composta pelos Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais. Os primeiros são formados pelos conselhos das unidades, colegiados dos departamentos, dos cursos de graduação, e dos cursos de pós-graduação. Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas direções de centro, chefes de departamento, coordenadores de curso de graduação e coordenadores dos cursos de pós-graduação.

Embora a comunidade universitária seja formada pelo seu corpo docente, técnico-administrativo e discente, somente os docentes portadores do título de doutor podem concorrer ao cargo de reitor. Também existe uma estrutura administrativa e acadêmica descentralizada em diversos níveis de colegiados, talvez dificultando o planejamento, a coordenação, o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades fins e meios da universidade.

O processo de gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma eficaz pressupõe um melhor aproveitamento da aprendizagem organizacional, ou seja, a contribuição do seu corpo docente e técnico-administrativo para a busca de resultados, contribuindo para o avanço científico e tecnológico e o desenvolvimento social e econômico da sociedade.

O envolvimento de todas as pessoas da instituição na administração da universidade reverterá para um trabalho de cooperação, com motivação e atitude, atingindo os resultados esperados em prol da melhoria da qualidade de vida da população.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este artigo tem como característica uma pesquisa bibliográfica do tema abordado, sendo elaborada com embasamento em materiais já existentes, principalmente por artigos e livros científicos (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica é definida também por Lakatos (2001.p.43-44) :

Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Da mesma forma que este artigo utiliza a pesquisa bibliográfica ele também apresenta o caráter de pesquisa documental, através da utilização de decretos e leis de diretrizes e bases da educação nacional.

Gil (2002) diz que a pesquisa documental é semelhante á pesquisa bibliográfica, a diferença das duas é a natureza das fontes, a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, já a pesquisa documental é composta de matérias que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Ao relacionar a teoria da Aprendizagem Organizacional em instituições de ensino superior pode-se afirmar que é possível que o indivíduo intua e institucionalize seu aprendizado na organização

A figura ilustra como o processo de aprendizagem do modelo 4Is pode ocorrer, considerando-se a hierarquia da instituição de ensino superior. Os indivíduos que possuem conhecimento específico de algum processo, tem ideias através da intuição e, caso a organização tenha estruturado formas para as captar poderá passar para as fases seguintes do modelo. É importante ressaltar que está se considerando a hierarquia da instituição, mas dentro de cada nível há um processo completo dos 4Is.

Considerando a gestão estratégica de pessoas, o processo de aprendizagem organizacional utilizando o modelo dos 4Is possibilita uma maior valorização dos indivíduos por meio de suas ideias, como também traz grandes benefícios para a organização, porque o aprendizado não ficará mais somente no indivíduo, mas sim na “memória” da organização, em suas normas e políticas. O quadro a seguir traz sugestões para o processo de aprendizagem organizacional utilizando o modelo dos 4Is.

Quadro 2 - O modelo 4Is de aprendizagem organizacional adequado à Instituições de ensino superior.

Nível	Processo	Insumos/Resultados
Servidor técnico-administrativo em educação e docente	Intuição: a partir da experiência e conhecimento privilegiado dos servidores técnicos e docentes da instituição, estes indivíduos possuem grande capacidade de gerar ideias e soluções por vivenciarem na prática.	Experiências cotidianas, como resoluções de problema do dia-a-dia. Imagens dos dois contextos, tanto institucional como dos acadêmicos. Uso de metáforas para compreender o contexto da universidade.
Órgãos Deliberativos Setoriais: Colegiados de Departamento, dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação e Conselhos de Unidades e Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário; Câmaras de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão e Conselho de Curadores.	Interpretação: além de seu próprio processo de intuição, devem possibilitar a interpretação da intuição de cada indivíduo e preparar isto para que seja transferido ao grupo. Integração: união das opiniões e percepções dos indivíduos após a	A linguagem de comunicação pode variar entre oral, escrita ou até mesmo digital, por meio de uso de ferramentas de informática atualmente disponíveis para este e outros fins. Os mapas cognitivos envolvem a experiência e a capacidade de compreensão dos fatos e sistematização. <i>Feedbacks</i> , conversas, observação são formas de captar mais sinais dos indivíduos. A integração ocorre por meio de treinamento, palestras, por simples

	interpretação do grupo. Entre cada nível do modelo ajustes são necessários.	observação do indivíduo etc.
Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria dos Centros de ensino, Chefes de Departamentos, Coordenadores dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação e Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitora e Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas	Institucionalização: a partir do aprendizado alcançado e gerado, faz-se a validação do que deve ser inserido nas rotinas institucionais.	Através de rotinas, como manuais, normas ou princípios torna-se padrão o uso de determinadas técnicas ou hábitos desenvolvidos pelos indivíduos. Entretanto, é necessário um sistema de diagnóstico para verificar se a institucionalização disso está ocorrendo.

Fonte: o autor

A interpretação deste quadro pode ser feita a partir da função que tem cada indivíduo, sendo composto pelo servidor técnico-administrativo em educação e docente existentes nas instituições universitárias. Alguns técnicos, por exemplo, são responsáveis por funções operacionais tais como execução de tarefas administrativas de recepção, malote, manutenção, compras, financeiro, patrimônio, gestão de pessoas, segurança, infraestrutura, cultura, arte, convênios nacionais e internacionais, atendimento aos alunos de graduação, pós-graduação e comunidade externa, serviços de apoio aos laboratórios, serviços de secretarias, entre outras, atividades estas correspondentes ao apoio as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim a participação destes indivíduos no planejamento, coordenação, acompanhamento, controle e avaliação das atividades por meio da instituição de ensino superior tornam-se essencial. Isto porque esses indivíduos possuem um alto nível de intuição, com isso garantindo a qualidade das atividades fins da universidade, ou seja, o ensino, pesquisa e extensão.

Os técnicos em educação, a exemplo dos docentes, também deveriam estar mais envolvidos no processo estratégico da universidade, participando em maior número nos Órgãos Deliberativos Setoriais e Centrais, e também nos Órgãos Executivos Setoriais e Centrais, pois a partir das experiências e conhecimentos privilegiados que possuem, estes indivíduos possuem grande capacidade de gerar ideias e soluções por vivenciarem na prática do dia-a-dia os problemas institucionais da universidade. Diante desta afirmativa é necessária destacar a utilização do modelo 4 Is onde o indivíduo possui a intuição e ela seja interpretada pelo grupo, interagida e institucionalizada na organização ou seja a sua instituição.

6 CONCLUSÕES

Todas as organizações e instituições de ensino possuem uma forma de aprendizagem organizacional, mesmo que não seja formalizada. O fato é que há alguns anos, este processo poderia ser lento e gradual, sem a necessidade de modelos como o 4Is, hoje diante das mudanças significativas se faz necessário a utilização dos preceitos da aprendizagem organizacional para agilizar o processos de aprendizado.

As universidades são instituições complexas, sendo que atualmente, as atuais políticas públicas de desenvolvimento realizadas na última década pelo governo federal, os planos de

reestruturação das universidades federais e os programas de inclusão social nas universidades trazem grandes desafios a serem enfrentados pelas instituições universitárias. Elas são instituições sociais que buscam a educação permanente e continuada na era do conhecimento.

Daí a importância de se formalizar o processo de aprendizagem e entender como isto pode funcionar melhor na instituição. Através dos 4 Is – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – foi proposto um modelo em instituição de ensino. Destaca-se que além dos docentes, os técnicos em educação também devem estar envolvidos no processo estratégico da universidade, participando em maior número nos Órgãos Deliberativos Setoriais e Centrais, e também nos Órgãos Executivos Setoriais e Centrais. A partir das experiências e conhecimentos privilegiados que estes indivíduos possuem que advirá a grande capacidade de gerar ideias e soluções, já que vivenciam na prática do dia-a-dia os problemas institucionais da universidade junto com os docentes.

Por fim, destaca-se a importância da utilização do modelo 4 Is onde o indivíduo possui a intuição e ela seja interpretada pelo grupo, interagida e institucionalizada na organização ou seja instituição. Contudo, provavelmente por ser uma área pouco explorada, tanto a Aprendizagem Organizacional como as formas de desenvolvê-la permitem novos estudos principalmente no âmbito das instituições de ensino superior, ou seja, nas Universidades.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R.. **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

_____. **Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969.** Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=195511>>. Acesso em: 11 out. 2010.

_____. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB. Lei nº 9394, de 20 de dezembro, de 1996.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

_____. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15540.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

_____. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 11 out. 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R.; DJURFELDT, L. Organizational learning: dimensions for a theory. **The International**.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e pratico dos contratos**, v.4 / . – 4. ed. Ampl. E atual. De acordo com o novo código civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002) – São Paulo: Saraiva, 2002.

DUTTA, Dev K. e CROSSAN, Mary M. **The Nature of Entrepreneurial Opportunitites: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework**, Junho 2005. 1042-2587 Copyright 2005 by Baylor University.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH; (5), p.115-125 (2005).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. Intuition in organizations: implications for strategic LAWRENCE, Thomas B.; MAUWS, Michael K.; KLEYSSEN, Bruno Dyck Robert F.. **Academy Of Management Review**, n. , p.180-191, jan. 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Gil, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a ed. São Paulo, 2002

MARCONI, M. de.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 5 ed. Ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2001. P. 43 -44.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. 3ª ed, São Paulo: Atlas, 2001.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London:Prentice Hall, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Altas, 1999.

SANCHEZ, N. G., Zubiaga, D. A. G., Atahualpa, J., González, I., e Molina, A.; 2005. **Virtual breeding environment: A first approach to understand working and sharing principles**. Em **First International Conference on Interoperability of Enterprises Softwares and Application** (INTEROP-ESA'05), páginas 102–113, Geneva, Switzerlan.

SANTOS, Jane Lucia Silva. **Processo de Aprendizagem Organizacional Durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas** . 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Pós-graduação Em Engenharia E Gestão Do Conhecimento, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianopolis, 2009.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianopolis: Visual Books, 2007.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 5, n.1, p. 73-89, 1997.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil: contratos em espécie**. – 6. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006. – (Coleção direito civil; v.3)

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework**. In: EASTERBYSMITH, M; LYLES, M. (eds).2005.