



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: A VIVÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE EM UMA FACULDADE PRIVADA**

*Vera Lucia Telles Scaglione - Faculdade Paulista de Artes*

*Vera Toledo Piza - Faculdade Paulista de Artes*

*Lizika Pitpar Goldchleger - Faculdade da Cultura Inglesa*

#### **RESUMO**

A qualificação e a profissionalização da gestão das faculdades privadas têm se constituído como um dos pontos de interesse e preocupação para os gestores universitários. Dentro desse contexto este estudo busca analisar a influência de um Programa de Capacitação do Corpo Docente no desempenho organizacional, assim como contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão das faculdades privadas. Trata-se de um estudo de caso em que é analisado, à luz do referencial teórico sobre aprendizagem organizacional, o efeito de um Programa de Capacitação Docente de uma faculdade privada, iniciado após uma avaliação institucional feita pelo Ministério da Educação (MEC) e qual apontava a dimensão desempenho do corpo docente como deficitária. A coleta de dados foi feita por meio de observação direta, sistemática e participante. A partir de um resultado positivo obtido na reavaliação pelo MEC da dimensão que envolve a capacitação do corpo docente, e de seus reflexos positivos para o desempenho organizacional como um todo, concluiu-se que a implantação de ações como um Programa de Capacitação Docente pode qualificar a gestão das instituições de educação superior privadas.

**Palavras-chave:** capacitação docente; aprendizagem organizacional; faculdades privadas.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **1 Introdução**

As Instituições de Educação Superior (IES), assim como outras organizações, tem enfrentado novos desafios, dentre eles o aumento da competitividade entre às IES privadas, o que acaba por impulsionar a busca por diferenciais competitivos. Como outros tipos de organizações, as instituições de educação superior passam também a buscar maneiras de melhorar sua *performance*. Vários estudos apontam para a inexistência de um modelo específico para gestão dessas organizações assim como para a necessidade de aprofundamento de estudos nessa área. Os modelos de gestão extraídos de empresas não se aplicam, pois se tratam de instituições com características muito específicas (MEYER JR, PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Surge assim o objetivo geral deste estudo: analisar a influência da adoção de um programa estruturado de capacitação do corpo docente no desempenho organizacional, assim como contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão das faculdades privadas. Para tanto, será verificado como ocorre o processo de aprendizagem organizacional nesse contexto.

A razão de ser deste texto é que há poucos estudos sobre IES privadas, segmento este que ganhou forçosa importância devido aos seus expressivos números: detém atualmente 88% das matrículas na educação superior brasileira (BRASIL, 2010). O qual necessita de adequações e principalmente de qualificação, em especial do corpo docente.

É verdade que vários estudos vêm sendo realizados no sentido de compreender os fenômenos que ocorrem nessas instituições, mas pouca atenção tem sido dada a um ponto muito relevante e específico deste contexto: a gestão do corpo docente. Como em outros tipos de organizações, o elemento humano deve ser sempre visto como fundamental em todo o processo gerencial.

Dentro do campo dos estudos em Gestão Universitária, este estudo também se justifica pela pouca atenção dada a influência das ações dos grupos que a compõe como os docentes, aliado ao pequeno volume de pesquisas sobre a teoria da aprendizagem organizacional aplicada às IES. Como referência apoia-se no texto de Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012, p. 67):

Pouca atenção tem sido dada às microações, resultado de práticas individuais de grupos de gestores e professores, que podem se caracterizar como “estratégicas” por influenciar o desempenho institucional. O fato é que a gestão das estratégias nessas organizações constitui-se em tema que carece de estudos mais amplos e sistemáticos que permitam conhecer, com maior profundidade, seus diversos aspectos de natureza processual e comportamental. Somente assim se buscará uma efetiva contribuição para a melhoria do desempenho dessa complexa e relevante instituição social.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A proposta investigativa para o presente estudo é a seguinte questão: “Como utilizar o processo de aprendizagem organizacional envolvendo o corpo docente de uma IES privada como forma de qualificação da gestão dessas IES?”

Parte-se da hipótese de que não há investimento na gestão do corpo docente por não se ter clara sua importância estratégica para o desempenho das IES. Assume-se também que a adoção de um modelo de gestão em que se privilegie o investimento na capacitação do corpo docente, irá resultar em qualificação da gestão dessas IES, em especial as do segmento privado.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e *learning organizations*

Uma retrospectiva das teorias de aprendizagem individual é válida no sentido de ampliar a compreensão sobre o conceito de aprendizagem organizacional. A primeira teoria seria a Comportamental, também conhecida como Behaviorista, ou comportamental, na qual o indivíduo adquire conhecimento e progride a partir de ensaios e erros evoluindo ao perceber respostas positivas ou negativas do ambiente ao seu comportamento, essa teoria por sua vez têm suas raízes na Teoria do Condicionamento, de Pavlov.

Nesta linha de evolução, a seguir foram desenvolvidas as teorias de personalidade como a Gestalt, também conhecida como teoria da percepção, que se baseia no fato de que a compreensão das partes não leva necessariamente à compreensão do todo. Para a Gestalt, a base de toda a aprendizagem, e elemento fundamental que estrutura o processo cognitivo é o *insight* (percepção de relações). O *insight* pode ser definido como o momento em que o indivíduo consegue ter uma percepção das relações lógicas que constituem o objeto que tenta compreender. Dentro dessa linha teórica, a aquisição de conhecimentos ocorre a partir do questionamento dos valores antigos frente às novas compreensões adquiridas. Vista dessa forma a aprendizagem estaria fundamentada no questionamento e na mudança.

Apesar do processo de aprendizagem organizacional possuir nuances bem diferentes do processo de aprendizagem individual; pode-se dizer que as organizações apresentam algo como um comportamento adaptativo (MOTTA, VASCONCELOS, 2003). Para Antonello (2010) num primeiro momento a teoria da aprendizagem organizacional foi considerada análoga à teoria da aprendizagem individual, porém a seguir a aprendizagem individual foi entendida como base para a aprendizagem organizacional.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Segundo Senge (1990), o primeiro autor a utilizar o termo “aprendizagem organizacional”, as organizações somente aprendem quando seus membros também aprendem (SENGE, 1990). Simon (1991) coloca que a aprendizagem organizacional ocorre de duas maneiras: pelo aprendizado de seus membros, ou pela inserção de novos membros, que têm conhecimentos que a organização não tinha antes.

Um dos primeiros autores a debruçar-se sobre a questão da aprendizagem organizacional sob uma perspectiva cognitivista foi Chris Argyris, ainda na década de 1950. Segundo Prange (2000), a aprendizagem organizacional busca identificar como as coisas funcionam, encontrando a maneira certa de lidar com determinados problemas. Para Antonello (2005, p. 27) “aprendizagem organizacional pode ser descrita como um processo permanente de adquirir novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo formas formais e informais de aprendizagem, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre situações-problema”.

Friedman, Lipshitz e Popper (2005) chamam atenção para a grande variedade de perspectivas teóricas da aprendizagem organizacional dificulta a sistematização do conhecimento relativo ao tema.

Vista sob a perspectiva da administração, surge o conceito das *learning organizations*, que são organizações que têm foco na aprendizagem, no desenvolvimento e na inovação. São organizações baseadas em princípios como a autonomia dos indivíduos, pois seguindo rigidamente normas e regras, o ser humano não tem espaço para criar, aprender e inovar. As *learning organizations* são organizações em que o processo de aprendizado ocorre continuamente.

### **2.2 Aprendizagem em circuito simples, aprendizagem em circuito duplo e implicações gerenciais**

Argyris e Shön (1978) sugerem a existência de três processos de aprendizagem: a aprendizagem de circuito único ou *single loop learning* e a aprendizagem de circuito duplo ou *double loop learning* e a deuterop aprendizagem ou *triple looping learning*.

Na aprendizagem de circuito simples, depois de colocar em prática um comportamento, verifica-se diferença entre o resultado alcançado e o almejado, baseando-se na detecção de erros e na conseqüente correção, mantendo-se os pressupostos básicos, os valores e as normas de um sistema. Probst e Buchel (1997) também empregam esse conceito mas no sentido de uma adaptação da organização ao seu ambiente. Já a aprendizagem de circuito duplo vai além da busca dos erros e de não conformidades de um sistema. Seria um processo em que ocorre primeiramente a percepção do ambiente, seguido da interpretação do mesmo, permitindo, se necessário, alterar os pressupostos básicos, os valores e as normas de um sistema.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

No aprendizaje de circuito simples não ocorrem questionamentos, ao contrário do circuito duplo, em que os questionamentos seriam a base de todo o processo de aprendizagem (MORGAN, 1996). Probst e Buchel (1997) definem a *dêutero* aprendizagem como a habilidade da aprendizagem, ou seja a capacidade de aprender, ou o aprender a aprender.

Aprendizagem organizacional refere-se a um processo contínuo de aperfeiçoamento de competências existentes, assim como a aquisição de novas competências visando à melhoria geral do desempenho organizacional. No entendimento dos autores Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional refere-se ao aperfeiçoamento de ações da organização a partir de um melhor conhecimento da realidade. Estaria também relacionado à capacidade de os grupos repensarem suas competências continuamente.

Segundo Motta e Vasconcelos (2003 p. 42), “esse tipo de organização seria adaptado à era do conhecimento (*Knowledge Era*), em que a capacidade de interpretar rapidamente as informações complexas, dar sentido a elas e agir passa a ser fonte de criação de valor”. Porém, os autores colocam também que logicamente o processo de aprendizagem organizacional possui nuances bem diferentes do processo de aprendizagem individual e envolve o processo de mudança organizacional. A mudança organizacional possui papel importante no aprendizado de circuito duplo, pois exige a ruptura com o que já está estabelecido.

As *learning organizations* valorizam a autonomia e estimulam o aprendizado em todos os níveis hierárquicos, ao contrário do que ocorre em organizações onde há apenas o aprendizado de circuito simples, sendo essas últimas normalmente do tipo controladoras (SENGE, 1990).

No que se refere à gestão, o processo de aprendizagem de circuito duplo, característico das *learning organizations*, pode ser caracterizado por um questionamento contínuo dos pressupostos básicos, normas e valores existentes, podendo tornar-se um facilitador importante nos períodos de mudanças, por permitir a readequação do sistema e, com isso, muitas vezes a adaptação a novos desafios e, inclusive, inovações e com isso também favorecer a obtenção de vantagem competitiva. Para Drucker (2001) a aquisição de aprendizagem pode ser considerada a maior fonte de vantagem competitiva da atualidade.

Weick e Westley (1996) destacam a tensão existente entre desordem e organização, momento esse inevitável no processo de aprendizagem. Chamam à atenção sobre a questão de que, ao evitar o desconforto trazido pelos momentos de desordem, acabam por impedir ou reduzir a aprendizagem organizacional.

### **2.3 As instituições de ensino superior como *learning organizations* (organizações que aprendem)**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Com isso, voltando-se à gestão universitária, pode-se pensar até que ponto essas instituições encontram-se abertas realmente ao aprendizado e quanto às ações de seu principal grupo de atores: os docentes, podem influenciar por meio de seu desempenho o resultado global institucional.

As instituições de ensino superior deveriam ser “organizações que aprendem”, no sentido de que sua razão de ser é a produção e difusão do conhecimento, pois “o *ethos* da universidade no início do século XXI se configura como centro produtor e difusor do conhecimento.” (LUCCHESI; MALANGA, 2012, p. 100). E, enquanto tal as universidades também aprendem.

A articulação entre a aprendizagem organizacional e as estratégias organizacionais pode resultar numa nova e interessante possibilidade de gestão das IES privadas. Favorecendo a obtenção de vantagem competitiva.

Cabe ressaltar que pouca importância é dada ao docente sob o prisma de seu potencial estratégico. Como os docentes universitários gozam, por tradição de autonomia, assim como também de bom potencial de crítica e questionamento, reúnem de início as pré-condições necessárias para que se estabeleça o aprendizado de circuito duplo, podendo assim essas IES, caminharem para o modelo das *learning organizations*. Os docentes, apesar de sua inquestionável importância no ambiente universitário, são costumeiramente esquecidos como um dos elementos fundamentais que podem levar a IES a um grande diferencial competitivo.

### **3 Metodologia**

#### 3.1 Design da pesquisa

A pesquisa empregou o método do estudo de caso, o qual de acordo com os autores Meyer Jr. e Lopes (2008), mostra-se como um dos mais adequados para os estudos na área de gestão universitária. De acordo com Yin (2001), o método de estudos de casos é o mais apropriado para estudar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto. Trata-se de uma boa estratégia de pesquisa para estudos organizacionais e gerenciais. Acrescenta ainda que “o estudo de casos possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências- documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p 27).

Yin relata ainda que existe preconceito com relação ao estudo de caso, principalmente quando comparado a experimentos ou levantamentos (YIN, 2001). A alegação principal seria que não possibilitam generalizações científicas. Yin rebate, colocando o seguinte argumento: “[...] os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e a populações ou universos.” (YIN, 2001, p 29).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### 3.1.1 Universo e amostra

O universo desta pesquisa são as instituições privadas de ensino superior do Brasil. Dessa forma foi escolhida uma amostra, do tipo intencional e não probabilística (MARCONI; LAKATOS, 1999).

O caso estudado é o de uma faculdade privada de pequeno porte, especializada em uma determinada área do conhecimento.

Nessa faculdade foi implantado um Programa de Capacitação Docente, tendo sido realizado através de cinco semanas de capacitação docente, conforme quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 – Datas de realização das Semanas de Capacitação Docente**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| I Semana de Capacitação Docente   | 27 a 31 de janeiro de 2011             |
| II Semana de Capacitação Docente  | 27 a 30 de junho de 2011               |
| III Semana de Capacitação Docente | 23 de janeiro a 2 de fevereiro de 2012 |
| IV Semana de Capacitação Docente  | 1º a 3 de agosto de 2012               |
| V Semana de Capacitação Docente   | 28 a 31 de janeiro de 2013             |

Fonte: Autoras (2013)

#### 3.1.2 Fonte e coleta dos dados

Além da pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão, foi feita uma pesquisa de campo de tipo qualitativa. A coleta de dados foi feita por observação direta sistemática participante (MARCONI ; LAKATOS , 1999) durante o planejamento, execução e avaliação dos cinco períodos de capacitação docente em uma instituição privada de educação superior de pequeno porte situada em São Paulo.

Foram também utilizados dados secundários, como os planos estratégicos das IES (PDI), Regimento da faculdade, relatórios de avaliações realizadas pelo MEC, relatórios das autoavaliações e relatórios gerenciais. As informações coletadas foram organizadas e tratadas por meio de técnicas de análise documental.

### 3.2 Descrição do Programa de Capacitação Docente



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A necessidade da realização desse trabalho surgiu a partir de uma avaliação da IES pelo MEC em 2010. De acordo com esta avaliação institucional, a dimensão que envolve o corpo docente foi considerada insatisfatória. A dimensão corpo docente refere-se: Políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho, sendo uma das dez dimensões constantes da Lei do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação das Instituições de Educação Superior do Ministério da Educação (MEC).

A escolha das atividades a serem desenvolvidas em cada um dos eventos tinha como objetivo estimular no corpo docente à reflexão, à análise dos pressupostos vigentes, das normas e valores, além de uma atualização que pudesse contribuir para a melhoria da qualidade do trabalho docente e, conseqüentemente para um processo de aprendizagem individual e organizacional, com vistas a reverter a dificuldade pontuada nesta dimensão. Como orientações centrais para direcionamento desse trabalho foram utilizados os dados levantados na autoavaliação institucional feita pelo MEC e nas autoavaliações feitas pela IES.

Inicialmente foram adotados três eixos temáticos para a serem trabalhados na I - Semana de capacitação, conforme quadro 1 abaixo.

#### **Quadro 1 - Eixos Temáticos I Semana de capacitação docente**

| <b>EIXOS TEMÁTICOS ABORADADOS</b>                |
|--|
| 1- Reflexões sobre o papel docente               |
| 2- Padronização de procedimentos administrativos |
| 3 – Avaliação e Autoavaliação                    |

Fonte: autoras (2013)

A partir da avaliação dos resultados da I – Semana de Capacitação Docente, foram incluídos mais 2 eixos a serem trabalhados nos trabalhos seguintes, conforme quadro 2 abaixo:

#### **Quadro 2 – Eixos Temáticos utilizados a partir da II Semana de capacitação docente:**

| <b>NOVOS EIXOS TEMATICOS INCLUÍDOS</b> |
|--|
| 1 - Pesquisa                           |
| 2 – Atualização geral e específica     |

Fonte: autoras (2013)



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

As Semanas de Capacitação coincidiam com o retorno dos docentes às atividades acadêmicas, fato que colaborava para o clima de motivação percebido e cultivado em todos os encontros.

### 3.3 Resultados da pesquisa

Analisando a programação de palestras e atividades oferecidas aos docentes nas cinco semanas analisadas, foi montado o Quadro 3 que sintetiza os eixos utilizados em cada Semana de Capacitação docente realizada, permitindo uma visão geral do programa.

**Quadro 3 - Eixos das capacitações organizados por Semanas**

| EIXOS  | I SEMANA | II SEMANA | III SEMANA | IV SEMANA | V SEMANA |
|--|----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Reflexão sobre o papel docente                                   | sim      | sim       | sim        | sim       | sim      |
| Padronização de procedimentos administrativos                    | sim      | sim       | sim        | sim       | sim      |
| Avaliação e auto-avaliação                                       | sim      | sim       | sim        | sim       | sim      |
| Pesquisa   |          | sim       | sim        | sim       | sim      |
| Atualização Geral - Novas Tecnologias no Ensino Superior         |          |           | sim        | sim       | sim      |
| Atualização específica - Tema específico da área de conhecimento |          |           | sim        | sim       | sim      |

Fonte: autoras (2013)

À medida que as Semanas de Capacitação Docente foram se sucedendo se tornaram mais completas, abrangendo mais eixos, e tornando-se logicamente mais completas. A participação nas Semanas de Capacitação Docente era facultativa, estratégia está adotada com o objetivo de evitar resistências, assim o participante tinha previamente acesso a programação, podendo escolher as atividades que preferisse. Observou-se um aumento no número de participantes e do número de atividades que participaram na medida em que as Semanas foram se sucedendo. O modelo adotado encorajava que os docentes



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

responsabilizassem-se pelo seu aprendizado, assim como o processo de aprendizagem continuada tornou-se realidade.

#### **4 Análise dos dados**

A análise do quadro contendo os eixos temáticos abordados revela que o Projeto de Capacitação Docente teve início focando os seguintes eixos: reflexão sobre o papel docente, padronização de procedimentos e avaliação e autoavaliação, o que demonstra que num primeiro momento havia tanto a preocupação com a aprendizagem de circuito simples, ou seja, na difusão das normas e procedimentos vigentes, assim como na busca de eventuais erros cometidos na prática; assim como por outro lado iniciava-se um trabalho de reflexão sobre o papel docente, o que poderia levar a um questionamento sobre os procedimentos, as normas e os valores até então vigentes, podendo levar a um aprendizado de circuito duplo.

Quanto ao eixo avaliação e autoavaliação foi trabalhado na tentativa de estimular os dois tipos de aprendizagem: abordando o que estava sendo feito e uma reflexão sobre o que poderia ser feito. Isto é, em alguns momentos tentou-se trabalhar o eixo de forma a conduzir a um aprendizado de circuito duplo.

Os demais eixos, que foram a seguir introduzidos: Pesquisa, Atualização geral principalmente focando as novas tecnologias de ensino superior e atualização específica ou técnica, pretendiam apresentar novas possibilidades e inovações, o que sugeria um aprendizado de circuito duplo. A estratégia de apresentá-los apenas quando o grupo já estava mais preparado, isto é, a partir da II e III Semanas de Capacitação Docente, colaborou no sentido que somente teriam utilidade se os docentes conseguissem um aprendizado de circuito duplo.

Quanto à metodologia empregada procurava-se alternar entre palestras, atividades práticas e vivências. À medida que passaram a fazer parte do calendário e da rotina dos docentes, a participação foi aumentando quantitativa e qualitativamente, o mesmo acontecendo com as avaliações por eles feitas ao final das mesmas, foi melhorando.

O encerramento da V Semana de Capacitação docente coincidiu com nova avaliação do MEC, a qual confirmou o êxito do Projeto, tendo a IES dessa vez obtido um conceito acima da média nessa dimensão. Os resultados desse trabalho refletiram positivamente também em toda a instituição.

#### **5 Conclusões**

A implantação do Projeto de Capacitação Docente, com o objetivo de melhorar o desempenho desse importante grupo dentro do contexto institucional, corrobora o postulado



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

por Argyris e Shön (1978) exemplificação a aplicação dos três tipos de processos de aprendizagem: a aprendizagem de circuito único ou *single loop learning*, a aprendizagem de circuito duplo ou *double loop learning* e a dêutero aprendizagem. E também que, quando ocorre o questionamento sobre os pressupostos básicos, valores e normas, ou seja, quando ocorre o aprendizado em circuito duplo, é possível perceber a aprendizagem organizacional.

E quanto a aprendizagem organizacional, conforme colocado por Fiol e Lyles (1985) tornou-se possível o aperfeiçoamento de ações da organização, ocorrido através de um melhor conhecimento da realidade institucional propiciado pelo programa de capacitação docente, o que também colaborou com a capacidade do grupo para rever competências, assim como para a aquisição de novas.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2003 p. 42) “esse tipo de organização seria adaptado à era do conhecimento (*Knowledge Era*), em que a capacidade de interpretar rapidamente informações complexas, dar sentido a elas e agir passa a ser fonte de criação de valor”. Tal colocação mostrou-se também bastante compatível com o objetivo esperado: foi possível gerar uma nova dinâmica à organização à medida que a faculdade em questão aprendeu a aprender, além de propiciar dessa forma, que novas informações que surgem a todo instante, possam ser prontamente incorporadas.

A pesquisa colaborou para o êxito no cumprimento do objetivo geral deste estudo: analisar a influência da adoção de um Programa de Capacitação Docente no desempenho organizacional, assim como contribuiu para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão das faculdades privadas de pequeno porte, setor em grande expansão, representando atualmente boa parte dos 88% das matrículas na educação superior brasileira privada (Brasil, 2010) e necessitando de muitos estudos que visem sua qualificação e consolidação.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN RUAS C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S. A; GODOY A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional. RAC, Curitiba, v.14, n. 2, art. 7, pp. 310-332, Mar./Abr. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> acesso em 31 ago. 2013



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Dados educação superior. Resultados do Censo da Educação superior de 2010**. Disponível em: <<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

DRUCKER, P. F. **Knowledge work and knowledge society: the social transformations of this century**. British Library, 2001.

FIOL M.; LYLES M. Organization learning. **Academy of management Review**, v. 10 , nº 4, p. 803 – 813, 1985.

FRIEDMAN, V. J. ; LIPSHITZ, R. & POPPER, M. (2005) The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, Boise, (14) 1, 19-30.

LUCCHESI, M. A. S.; MALANGA, E. B. Universidade no século XXI: pesquisa e . **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 98-110, ago. 2012

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER JR.; PASCUCCI, L.L.; MANGOLIN. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. RAP, Rio de Janeiro v. 46, n.1, p. 49-70, jan./fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a04.pdf> Acesso em: 1 out. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS I. F. G.. **Teoria geral da administração**. Thompson, 2003.

MOTTA, F. C. P. **Relatório de Pesquisa nº 9/2003 EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações**, FGV, São Paulo, 2003.

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

SENGE, P. **Fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Nova York: Doubleday, 1990.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

SIMON, H.A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**, **Pittsburg**, vol. 2, N° 1. February 1991

WEICK, K. E., WESTLEY, F. Organizational Learning: Affirming na Oxymoron. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD., W. R. (Eds.) **Handbook of Organization Studies** . Londres: Sage, 1996. p. 440-58.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.