

Gestão Universitária e Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior: O Processo de Aprendizagem Organizacional da Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste.

Marcos Ferasso

RESUMO

Objetivando identificar como a cultura e a estratégia influenciam o processo de Aprendizagem Organizacional, este estudo quantitativo descritivo utilizou-se do levantamento de atitudes de 25 coordenadores de curso da Unoesc São Miguel. Na opinião destes, o principal valor é o comportamento ético. Há possibilidade de aprendizagem em equipe. Conceitualmente, compreendem que a cultura e a estratégia podem aumentar a visão compartilhada. A principal fonte de aprendizagem sobre atribuições foi os ordenamentos. A maioria avalia a capacitação docente como parcialmente satisfatória. Há necessidade de capacitação em gestão do projeto pedagógico, liderança organizacional e elaboração de projetos. Sugeriu-se articular cursos de capacitação.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Conhecimento. Gestão Universitária.

1 INTRODUÇÃO

O campo da Aprendizagem Organizacional tem despertado atenção da academia em função de até então não se ter estudado, com o merecido aprofundamento, o processo de aprendizagem que envolve questões de ordem da cultura e da estratégia organizacional; e também pelo fato de os executivos e estrategistas organizacionais atentarem-se às habilidades organizacionais de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes como um fator chave de sucesso a longo prazo.

É indissociada a idéia da “aprendizagem” à da educação. Destarte, a Aprendizagem Organizacional, que representa a maneira com que uma organização aprende continuamente e, desta forma, evolui, apresenta-se um tema um tanto instigante procurar investigar as peculiaridades, fatores restritivos e facilitadores em uma Instituição de Ensino Superior. Ou seja, investigar as estratégias de como uma Instituição que ensina, aprende.

No artigo de Bitencourt (2004), a literatura acerca da Aprendizagem Organizacional é considerada como vasta e crescente, porém, existem discrepâncias entre o que é e como ocorre a aprendizagem. Nesta linha de raciocínio, a autora comenta que os economistas vêem a aprendizagem como pequenas melhorias quantificáveis nas atividades; na visão dos psicólogos, a aprendizagem é tratada examinando-se o processo, a maneira como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos e rotinas. Já os administradores a vêem como uma base para uma vantagem competitiva sustentável.

Em virtude da formação do pesquisador ser a Administração, este estudo terá como foco a Aprendizagem Organizacional como vantagem competitiva em organizações.

Pelo fato de a aprendizagem, como formalmente é conhecida, estar presente nas universidades cuja raiz provém de *universitas* - do latim universalidade (MAISSIAT, 2002) onde o conhecimento e aprendizagem estavam atrelados ao ensino, torna-se instigante pesquisar em que cenário se encontra a aprendizagem na mesma instituição que a de sua origem.

Dessa forma, considerando o acima exposto, o presente estudo tem como inquietação acadêmica a investigação de: “Como a cultura e a estratégia influenciam o processo de aprendizagem organizacional na perspectiva dos Coordenadores de Curso (nível tático) da

Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste?”

Deste problema, emerge o tema como: “O relacionamento entre a cultura e a estratégia no processo de aprendizagem organizacional na perspectiva dos coordenadores de cursos (nível tático) da Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste”.

Como objetivo geral, buscou-se investigar a influência da cultura e da estratégia no processo de Aprendizagem Organizacional na perspectiva dos coordenadores de curso da Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste.

Para alcançar o objetivo geral, partiu-se dos objetivos específicos, que são: contextualizar a instituição em estudo, conhecer e descrever as estratégias utilizadas pela Instituição, entender aspectos significativos da cultura organizacional da Instituição, investigar os fatores restritivos à Aprendizagem Organizacional na Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste, investigar os fatores facilitadores à Aprendizagem Organizacional na Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste e estabelecer relação entre cultura, estratégia e aprendizagem organizacional, contrapondo-a com a literatura considerada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A atual complexidade, mudanças e incertezas que se apresentam propiciaram à Administração tornar-se uma das mais importantes áreas da atividade humana pelo fato de que administrar é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. A Administração é considerada atualmente como a principal chave para a solução dos mais graves problemas que flagelam o mundo moderno.

O ato de administrar está relacionado a pessoas. Assim, é preciso capacitá-las, fortalecer suas qualidades e inibir suas fraquezas. Esta é a razão pela qual a Administração se torna um fator crítico: as pessoas dependem da organização para sobreviver e contribuir à sociedade. Por isso, a organização formada por pessoas trabalha com os seus próprios talentos, dedicação e esforços (DRUCKER, 2002).

2.1 A ORGANIZAÇÃO, O AMBIENTE E AS PESSOAS

Apresentam-se as relações encontradas entre as organizações e as pessoas.

2.1.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Conforme Wren (1994), as estruturas organizacionais foram desenhadas para manter o comportamento humano dentro de ‘limites’ por meio da disciplina, centralização das decisões, doutrina centralizadora e uma rígida hierarquia de autoridade.

Na definição de Nevis, DiBella e Gould (1995 apud ZANELLI, 2002), as organizações são complexos arranjos de pessoas onde a aprendizagem ocorre. Conforme Kolb (1997 apud ZANELLI, 2002), tal como as pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Assim, as organizações representadas como um sistema aberto, interagem com o ambiente e efetuam escolhas que derivam das relações de trocas.

Assim sendo, Zanelli (2002, p. 149) destaca que: “(...) Como um sistema de aprendizagem com processos eficazes, a organização aumenta sua capacidade estratégica, consolida predisposições para mudanças e estimula a formação de equipes de alto desempenho”.

2.1.2 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

As organizações são entendidas como entidades sociais que são dirigidas por metas e projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e possuem interligações com o ambiente externo.

Wren (1994) destaca que a tarefa de gerenciar pessoas está sendo considerada a quinta função emergente da Administração. Recrutar, selecionar, treinar e administrar os recursos humanos está se tornando uma função gerencial que têm crescido com grande proeminência através dos tempos.

Zanelli (2002) destaca a importância das pessoas à organização, quando menciona que as organizações de aprendizagem possuem, dentre seus princípios, o raciocínio sistêmico, ou seja, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar, propiciando o aparecimento de novos e elevados padrões de raciocínios, onde as pessoas passam continuamente a aprender em grupo.

Um contra-senso abordado por De Masi (2003) reside no fato de que as organizações necessitam da criatividade humana para corresponder prontamente aos valores que emergem no sistema social e por isso devem dispor de pessoas motivadas. No entanto, quanto mais as organizações permanecem ligadas a velhos métodos organizativos baseados no controle, mais provocam desmotivação e criam barreiras à criatividade, mesmo quando mais necessitam desta. A maioria dos estudos das ciências organizativas não considera o bem-estar e a felicidade das pessoas pois dão como certo que as organizações servem de qualquer maneira e que todos concordam com a sua indiscutível 'utilidade'.

Assim, torna-se mais evidente que o pensamento das Ciências Administrativas estão se voltando ao papel fundamental desempenhado pelas pessoas dentro das organizações.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Kanaane (1994) cita que o sistema total de crenças do indivíduo corresponde ao agrupamento das crenças, formadas a partir da atuação na natureza e sociedade, ajudando na formação da identidade do indivíduo. As crenças funcionam como um filtro, pois selecionam as novas informações que são incorporadas na consciência individual associadas às motivações e expectativas que o indivíduo manifesta no decorrer da vida. Os motivos estão vinculados às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto, o indivíduo manifesta uma tendência a reagir a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes. A cultura orienta o comportamento e atitudes do indivíduo, influenciando e sendo influenciada pelos indivíduos que a compõe.

Por meio de sua experiência coletiva, os membros da organização respondem às questões de sobrevivência de adaptação externa, ou seja, o alcance de metas e como lidar com pessoas de fora, também respondem a questões de integração interna, ou seja, há uma criação de uma entidade coletiva e descoberta de formas de combinar métodos de trabalho com a vida (SCHERMERHORN et al., 1999).

No entender de Freitas (1991), a cultura organizacional é um mecanismo dotado de poder que homogeneiza formas de pensar e viver na organização, introduz uma imagem positiva pelo princípio de igualdade. Em relação à cultura, Schermerhorn et al. (1999) destaca que aspectos notáveis em uma cultura são: idioma, orientação do tempo, uso do espaço, religião e valores e culturas nacionais.

Nas organizações, a forma correta de pensar e agir para uma pessoa é transmitida (geralmente) para os membros novos. Desta forma, importantes valores são atribuídos a essas soluções dos problemas diários. Relacionando valores e ações, a organização mexe com alguns dos pontos mais fortes e profundos das pessoas. A tarefa que cada pessoa desempenha passa a ter significado e valor, sendo considerado correto e importante (SCHERMERHORN et al., 1999).

Para Wagner e Hollenbeck (1999), a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os membros unidos e influencia o que pensam sobre si e seu trabalho.

Interessante destacar o que cita Freitas (1991, p. 7) quanto à relação da cultura com a aprendizagem:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Na redução da dor e ansiedade, o autor destaca que a incerteza das pessoas, ao ingressar um novo grupo, quanto às questões ligadas à sobrevivência e produtividade bem como a relação profissional interpessoal, são fatores que têm influência e influenciam o ambiente organizacional e as pessoas que fazem parte deste sistema. A incerteza social e cognitiva é traumática, o que leva membros de um grupo a pensarem na previsibilidade de suas vidas (SCHEIN, 1985, apud FREITAS, 1991).

2.3 ESTRATÉGIA

No meio acadêmico, etimologicamente, estratégia deriva de *stratíghos*, do grego, general (MANIATAGLOU, 2004), e conceitualmente significa planejar a destruição dos inimigos por uso efetivo de recursos (WREN, 1994).

Desmilitarizando o conceito de estratégia, Henderson (1998, p. 5) cita que “(...) estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Assim, a busca de que trata o autor é uma interação entre o reconhecimento do que a empresa acha que é e do que ela dispõe naquele momento. Destes parâmetros, é possível determinar que os concorrentes são aqueles que parecem com a organização, logo, a diferença entre a empresa e os concorrentes determina a vantagem competitiva.

Ao se considerar a estratégia, torna-se inafastável a indissociabilidade entre a formulação da estratégia e a premissa da competição. O processo de formulação da estratégia requer do estrategista uma rigorosa análise das forças e fraquezas organizacionais e das ameaças e oportunidades ambientais (PORTER, 1998).

A definição elaborada por Quinn (2001) cita que estratégia é um padrão ou um plano onde integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização obedecendo a critérios de coerência. As estratégias bem formuladas ajudam a ordenação e alocação dos recursos organizacionais com viabilidade e singularidade, em conformidade com as competências e deficiências internas relativas, atentando-se às mudanças ambientais de forma antecipada e provendo contingentes realizados por oponentes inteligentes.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), as estratégias podem se formar ou serem formuladas. Uma estratégia pode ser criada como resposta a uma situação adversa, bem como pode ser introduzida deliberadamente por meio de um processo de formulação e implementação.

No entanto, os processos ‘de cima para baixo’ que se destinam a institucionalizar novas idéias podem bloquear significativamente a criatividade (BROWN e DUGUID, 2001).

2.3.1 APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA

Uma estratégia deliberada barra a aprendizagem, já que foi formulada, ao contrário de uma estratégia emergente que propicia a aprendizagem, no entanto impede o controle. Esta distinção entre o modo deliberado e emergente distingue as duas maneiras de formulação de estratégias (MINTZBERG, 2001).

Nenhuma das duas abordagens podem ser consideradas em seus extremos. O que deve haver é um equilíbrio entre aprendizagem e controle, até porque não existem estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes. Isto justifica-se porque nenhuma organização tem conhecimento o bastante para prever tudo o que acontecerá para ignorarem a aprendizagem

durante o processo, ao passo que ninguém pode ser flexível a ponto de permitir que tudo aconteça ao acaso sem nenhum tipo de controle (MINTZBERG, 2001).

Em síntese, as estratégias deliberadas e emergentes são extremos de diversas estratégias que podem ser desenhadas ao longo destas extremidades. Mintzberg, (2001) salientam que estratégias eficazes surgem em pontos estranhos e se desenvolvem de meios inesperados. Assim, pode-se dizer que não existe uma forma ideal de se formular uma determinada estratégia.

Os erros podem se tornar ótimas oportunidades de aprendizado ao passo que as limitações estimulam a criatividade. Conforme Mintzberg, (2001), até mesmo o tédio estimulam, da mesma forma, as mudanças estratégicas.

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Assman (1998), os avanços científicos evidenciam que viver é, essencialmente, aprender. Desta forma, o conhecimento novo é criado quando ocorrem mudanças nas estruturas de um sistema, ou até o aumento do conhecimento representa uma ampliação deste mesmo sistema e até a sua reorganização, possibilitando novas formas de ações e novos resultados.

Cimadon (2004) também afirma que a aprendizagem ocorre na experiência, o que vai ao encontro do conceito de Assman. Destaca ainda que a universidade é um espaço para pensar, é onde acontece o amadurecimento intelectual e emocional do ser humano. Evidenciando que o homem é um ser vivo biopsicológico, complexo, vive procurando adaptar-se. O ser humano, portanto, resulta de sua aprendizagem ao longo de uma vida toda, ou seja, ao longo da vida, aprende e sofre mudanças constantes.

“Assim é o ser humano: nasce, cresce, percorre caminhos existenciais e morre. Sua condição de compreensão da realidade, portanto, de aprendizagem é que faz a diferença de um sujeito para outro” (CIMADON, 2004, p. 55).

Senge (2002), falando sobre *learning organization*, afirma que se torna difícil aprender algo novo por causa do passado, o que se torna necessário esquecer o passado para que se possa aprender. O processo de aprendizado ocorre quando um aprendiz passa de não saber fazer algo que quer fazer para ser capaz de fazer algo que quer fazer. Assim, aprender é tão íntimo quanto pessoal e social ou coletivo. A capacidade está dentro das pessoas e é preciso trazer à luz, revelar tal capacidade para criar ambientes de trabalho onde as pessoas cresçam, onde continuem aumentando suas capacidades e, coletivamente, alcancem as coisas que realmente querem alcançar.

A Aprendizagem Organizacional tem como objetivo identificar como o mundo funciona, ou seja, é uma ferramenta para lidar com problemas e solucioná-los por meio de uma metodologia correta ou pela conexão apropriada, revelando assim a verdadeira natureza do problema para a sua solução. Muito embora os processos organizacionais estejam nos ‘meandros’ da organização, eles precisam ser revelados (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAUJO, 2001).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do aprendizado preceitua que as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individual ou coletivamente, aprendem sobre uma situação tanto quanto a capacidade da organização em lidar com esta mesma situação. Assim, convergem padrões de comportamento que são considerados eficazes.

A escola decola com a publicação do livro de Brian Quinn (*Strategies for Change: Logical incrementalism*). Ao passo que outras escolas questionavam aspectos específicos das tradições racionais das outras escolas, a escola do aprendizado derrubou as hipóteses e premissas básicas o que provocou um debate perturbador quando se trata de Administração Estratégica, e sugeria uma imagem fantasiosa da tradicional formulação de estratégias não correspondendo àquilo que realmente acontece nas organizações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Senge (1999) criou as cinco tecnologias que convergem à inovação em organizações que aprendem, chamadas de ‘cinco disciplinas’. Cada dimensão é responsável na construção de organizações capazes de aprender e de ampliar suas capacidades e de realizar suas aspirações. Conforme o autor, o pensamento sistêmico representa a primeira disciplina que, em essência, afirma que tudo está interligado por fios invisíveis de ações e inter-relações sob os quais produzem efeitos, alguns mais rápidos outros mais demorados. Esta disciplina contribui para esclarecer padrões de um todo, ajudando a modificar efetivamente este padrão.

A segunda disciplina representada pelo domínio pessoal significa o esclarecimento e aprofundamento da visão pessoal com o intuito de desenvolver a capacidade de ver a realidade objetivamente, de concentrar as energias. O domínio pessoal passa, portanto, pela aprendizagem pessoal e organizacional, nos compromissos entre as pessoas e a organização e, também, no espírito de uma organização repleta de pessoas que tenham disposição em aprender.

Na terceira disciplina, a dos modelos mentais, estes são entendidos como imagens que influenciam a forma de ver o mundo e, por conseqüência, influenciam as ações. A aprendizagem se volta para dentro do indivíduo, onde é preciso aprender a remover tais imagens internas, mantendo-as sob análise.

Já na quarta disciplina, a construção de uma visão compartilhada aponta que as organizações necessitam reunir as pessoas, ligar estas pessoas por uma identidade e senso de destino comuns. Quando estas pessoas possuem uma visão genuína, elas se esforçam ao máximo e aprendem por querer aprender. A visão compartilhada requer a descoberta do ‘futuro’ compartilhado que estimula o verdadeiro compromisso e envolvimento das pessoas.

Por fim, a quinta disciplina compreende a aprendizagem em equipe. Quando as equipes aprendem, efetivamente, produzem resultados extraordinários e seus integrantes crescem em um ritmo maior do que de outras formas. Isto se inicia pelo diálogo onde novas idéias e percepções são construídas coletivamente. A aprendizagem em equipe se torna fundamental nas organizações modernas pelo simples fato de que se as equipes não são capacitadas à aprendizagem, a organização não será capaz de aprender.

Ainda conforme Senge (1999), a passagem da organização por estas cinco disciplinas não significa que o processo de aprendizagem se concluiu, pelo contrário: nunca se chega a um lugar, é preciso sempre aprimorar as disciplinas de modo a se tornar um eterno aprendiz. Assim, o que mais representa o que acontece em uma organização que aprende é a metanóia – metanóo, do grego, mudar de idéia, mudança de mentalidade (MANIATAGLOU, 2004). Para os gregos, metanóia significava a transcendência da mente.

Assim sendo, Senge (1999) cita que as organizações somente aprendem por meio dos indivíduos que aprendem, considerando que a aprendizagem individual não garante a Aprendizagem Organizacional. Sem a aprendizagem individual, a organizacional não ocorre (Eis a importância do treinamento e desenvolvimento na gestão dos recursos humanos).

2.4.1 ASPECTOS EMERGENTES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Rodrigues, Child e Luz (2004), descrevem a aprendizagem como um enfoque de empreendimento político, entende-se que a aprendizagem pela qual passam os membros da organização deve ser compartilhada para que se torne uma propriedade da organização, o que converte o conhecimento tácito em explícito. Isso significa dizer que os conflitos de interesse entre a administração e empregados são ignorados pelo fato de a aprendizagem se tornar uma serva das políticas que não são de interesse coletivo.

Ainda conforme Rodrigues, Child e Luz (2004), a Aprendizagem Organizacional tem como conseqüência mais provável a criação de uma ruptura de confiança entre a administração e os empregados, ao invés de reforçar a confiança entre eles.

Assim, a aprendizagem pode se transformar em uma arma poderosa da mudança, desde que estimule o desenvolvimento da orientação para o trabalho e identidades do trabalho que são

congruentes com os objetivos dos administradores (ALVESSON e WILLMOTT, 1996, apud RODRIGUES, CHILD e LUZ, 2004).

Os estudos de Aprendizagem Organizacional têm sugerido os tipos de valores que as organizações podem inculcar. Um destes conceitos-chave é a aquisição de competências. O desenvolvimento de novas competências depende das capacidades organizacionais na articulação das competências individuais às estratégias organizacionais. Parte-se do pressuposto que as competências estratégicas podem somente ser adquiridas quando a organização associar a cognição e comportamento com um tipo identificado de mentalidade (DOZ, 1997, apud RODRIGUES, CHILD e LUZ, 2004).

Prochno (2004) cita o novo conceito de curvas de aprendizado, que passaram a ser estudadas a partir de 1980. O autor destaca que embora o aprender fazendo acontece, o conhecimento adquirido por este processo deprecia rapidamente. Descobriu que acontece também a aprendizagem delegada: as organizações que começam a produzir depois são mais produtivas que aquelas que começaram mais cedo. Porém, esta aprendizagem só acontece antes da produção começar - depois disso, organizações não se beneficiam do aprendizado de outras organizações.

Neste contexto, Stata (apud WICK e LEÓN, 1996) afirma que o importante é compartilhar os *insights*, conhecimentos, crenças e metas no intuito de que o coletivo prevaleça e a organização passe a aprender, ou seja, para que a organização construa sua própria realidade e memória que basearão aprendizados futuros. Desta maneira, a aprendizagem individual é transformada em coletiva e o conhecimento individual passa a ser incorporado às práticas da organização.

Neste processo, a aprendizagem organizacional passa por ciclos de criação e desconstrução, ou seja, existe a necessidade de desaprender para aprender (BITENCOURT, 2004).

No entender da autora, a aprendizagem organizacional é considerada uma resposta às mudanças organizacionais enfrentadas na busca do desenvolvimento de uma capacidade de aprendizado contínuo, baseada nas experiências organizacionais. Estes conhecimentos são convertidos em práticas cotidianas que contribuem para a melhoria do desempenho, o que torna a empresa mais competitiva. Assim, a aprendizagem organizacional baseia-se no desenvolvimento de estratégias e procedimentos contínuos de construção para atingir os melhores resultados, por meio da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento. Esta condição está intimamente ligada à questão do desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2004).

Senge (1999), no uso das cinco disciplinas, a questão é tratada pela competência indiretamente, o que torna o domínio pessoal ser interpretado como uma necessidade de desenvolver pessoas com base no autoconhecimento. O aprendizado em equipe retoma a capital importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais, assim como o desenvolvimento de uma visão comum.

No entender de Gasalla (2003, p. 52-53) “El desarrollo de las competencias tiene lugar a través de múltiples procesos de aprendizaje. Se suelen ir mezclando conocimientos y experiencias que incorporan conocimientos. A través de la educación formal y continuada, (...) se van transmitiendo o van siendo adquiridos por la persona”.

Ainda conforme Gasalla (2003, p. 53):

La gestión del conocimiento en una organización está imbricada en los procesos de aprendizaje, pero, sin embargo, su eficiencia va a depender en gran manera de la cultura organizacional que exista y de las políticas de dirección y desarrollo de personas (...) que instrumentalicen la forma de hacer que la organización decida.

Assim, o processo de aprendizagem em uma organização envolve não somente a elaboração de novos mapas cognitivos que sirvam para compreender o que ocorre tanto dentro como ao redor da organização, mas também a uma definição de novos comportamentos que confirmam

e validam a eficácia do aprendizado (GASALLA, 2003).

Uma tendência que se mostrará cada vez mais forte no século XXI serão as dificuldades de sobrevivência e progresso, a menos que os empregados trabalhem melhor, ou seja, não necessariamente um trabalho árduo ou mais trabalho, mas onde os empregados que aprenderam a assumir responsabilidades pelo próprio comportamento, que aprenderam a desenvolver e compartilhar informações de primeira qualidade sobre seu trabalho e que aprenderam a fazer bom uso do *empowerment* genuíno para moldar soluções duradouras aos problemas organizacionais (ARGYRIS, 2001).

A aprendizagem organizacional genuína é inibida por rotinas organizacionais defensivas, que constituem as políticas, práticas e ações que impedem os seres humanos de experimentarem obstáculos ou ameaças e de examinarem a natureza e causas dessas ameaças (ARGYRIS, 2001).

Assim, de acordo com Argyris (2001), a maioria das organizações estão começando a entender que a concorrência acirrada está exigindo uma aprendizagem eficaz, um *empowerment* mais amplo e maior compromisso de todos os que compõem a empresa.

3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida junto à Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina, Campus de São Miguel do Oeste/SC. A população da pesquisa compreendeu 26 Coordenadores de Cursos de Graduação deste Campus. Destes, vinte e cinco devolveram os questionários respondidos de forma válida, o que representa uma devolução na ordem de 96,15%.

Os cursos de graduação pesquisados na Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste, foram: Administração, Agronegócios, Agronomia, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Comunicação Social – Hab. em Jornalismo, Direito, Educação Artística, Educação Física, Geografia, História, Letras Inglês e Respectivas Literaturas / Letras Espanhol e Respectivas Literaturas, Matemática – Ênfase em Computação, Pedagogia – Regime Regular, Pedagogia – Regime Especial, Psicologia, Secretariado Executivo, Serviço Social, Sistemas de Informação, Tecnologia em Design de Produtos, Curso Seqüencial de Complementação de Estudos em Formação de Agentes para o Desenvolvimento Regional, Administração (Extensão Maravilha), Pedagogia (Extensão Maravilha), Tecnologia em Informática (Extensão Maravilha), Ciências Contábeis (Extensão Pinhalzinho) e Tecnologia em Gestão de Empreendimentos (Extensão Mondai).

Conforme Roesch (1996), população é conceituada como um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo quantitativo, de caráter descritivo, utilizando-se de levantamento de atitudes.

Roesch (1996) recomenda a pesquisa quantitativa para projetos que tenham o propósito de medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto.

Para Roesch (1996), se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo. Segundo a autora, a pesquisa descritiva busca informações necessárias para a ação ou predição. Através das pesquisas descritivas é possível associar certos resultados a grupos de respondentes. Censos, levantamentos de opinião pública ou pesquisas de mercado procuram fatos descritivos.

Para Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), uma pesquisa do tipo avaliação difere de outras pesquisas pelos seus objetivos, emprego e relação com instituições políticas e sociais sendo, portanto, uma pesquisa aplicada. Realizada por razões práticas, a pesquisa aplicada produz descobertas aplicáveis na prática e que tenham utilidade imediata.

Assim, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) citam que a pesquisa de avaliação é um tipo especial de pesquisa para avaliar programas, normalmente, programas sociais de

melhoramentos como, por exemplo, programas de treinamento de pessoal. Os resultados são usados para decidir se os programas devem prosseguir ou parar, se as verbas devem ser reajustadas.

Para obtenção dos dados necessários à formulação da influência da cultura e da estratégia no processo de aprendizagem organizacional na perspectiva do nível tático da Unoesc, foram utilizados questionários.

Conforme Richardson (1989), os questionários cumprem duas funções básicas: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise do pesquisador como pode ajudar outros especialistas.

Por questão de sigilo e para garantir a lisura da pesquisa, os coordenadores foram instruídos a não se identificarem. Anteriormente à realização da pesquisa, foi necessária a aplicação de um pré-teste para avaliar a adequação do instrumento de pesquisa.

Os dados levantados foram analisados por meio de estatística descritiva, pois não se utilizaram testes estatísticos sofisticados na explicação dos fenômenos observados. Dessa forma, em um primeiro momento identificou-se a situação existente por meio da pesquisa, para depois analisar e propor sugestões que se fizeram necessárias.

Após a aplicação do questionário, os mesmos foram tabulados com frequências relativas e absolutas para demonstrar os índices de maior relevância ao estudo. As interpretações dos dados levaram em conta os índices tomando como base o referencial teórico.

A pesquisa encontrou as seguintes limitações: dadas as características da temática, a pesquisa teria sido melhor abordada em estudo qualitativo que se mostrou inviável em função do tempo requerido. No entanto, a pesquisa quantitativa permitiu explorar dados que subsidiarão no futuro a realização de pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade.

A aplicação do questionário se deu entre os dias 15 e 23 de dezembro, o que dificultou encontrar os coordenadores, pois estavam em período de fechamento do semestre e alguns poucos já se encontravam em férias. Um coordenador não respondeu o questionário em tempo hábil pelo fato de que o período de suas férias prejudicaram o contato e o devido restabelecimento do questionário. No entanto, mesmo ocorrendo tais limitações, estas não prejudicaram o bom andamento e conclusão deste estudo.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Unoesc é uma Universidade multicampi, fundada em 1992, a partir da fusão de três Fundações Educacionais que atuavam no ensino superior do meio oeste ao extremo oeste catarinense, desde o início da década de 70. Possui sede jurídica e administrativa (Reitoria) na cidade de Joaçaba onde se encontra a Fundação Unoesc, mantenedora da Universidade.

A Unoesc, Campus de São Miguel foi reconhecida em 1995 pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina e credenciada pelo Decreto Presidencial em 14 de agosto de 1996. A Instituição alcança um território correspondente a 1/3 do Estado de Santa Catarina. (FUNOESC, 2004).

Para Machado e Silveira (1998), a Unoesc é uma organização burocrática complexa, o que se deve à diversidade de funções e objetivos, às diversas tarefas e alta qualificação de seus profissionais.

A Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste, possui um plano de expansão que se solidifica a cada semestre com o ingresso de novos acadêmicos.

A Unoesc, Campus de São Miguel do Oeste congrega aproximadamente 3.000 alunos, entre graduação e pós-graduação. Disponibiliza em seu espaço físico salas de aula, laboratórios de informática, laboratório de biologia, laboratório de estudo da performance humana, biblioteca com mais de 23.000 publicações para consulta, videoteca, internet, recursos áudio-visuais

avançados, livraria universitária, cantina e uma grande estrutura para atender aos anseios dos acadêmicos (FUNOESC, 2004).

O Campus de São Miguel do Oeste está situado no Extremo-Oeste Catarinense, envolto por 19 municípios da região da AMEOSC e 14 municípios da região AMERIOS, além disso, atinge parte do Paraná, Rio Grande do Sul e Província de Misiones, Argentina (FUNOESC, 2004).

Em contrapartida, devolve à sociedade profissionais capacitados e com conhecimentos para atuarem na região e no país, desenvolvendo novas técnicas, novas formas de gestão, privilegiando o crescimento das instituições onde atuam, resultando na melhoria da qualidade de vida das pessoas que os cercam (FUNOESC, 2004).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS COORDENADORES DE CURSO

A idade predominante dos coordenadores investigados está na faixa de 31 a 40 anos, e uma significativa parcela entre 41 a 50 anos. Há uma heterogeneidade nas faixas etárias o que varia entre 21 a 50 anos. Chama a atenção os 24,00% que possuem idade entre 21 e 30 anos, o que representa seis coordenadores em idade jovem.

É possível perceber que existe uma grande heterogeneidade quanto ao tempo de serviço, porém, a maioria (32,00%) possui pouco tempo de casa. Este fato pode decorrer da implantação recente de cursos, como Agronomia, Comunicação Social – Hab. em Jornalismo, Tecnologia em Gestão de Empreendimentos e Tecnologia em Design de Produtos, para citar os mais recentes. Deve-se ter em mente que o relativo ‘pouco’ tempo de casa pode influenciar a visão que estes coordenadores podem ter da Unoesc, e que suas respostas, possivelmente, possam sentir tal influência. Isto porque são necessários por volta de dois anos para se conhecer bem a cultura de uma organização. Ao passo que se tem a visão da maioria dos coordenadores jovens e recém-chegados à Unoesc, tem-se também aqueles que estão há mais tempo, como dois coordenadores que possuem mais de nove anos de trabalho na Unoesc.

A modalidade de início das atividades mais comum entre os pesquisados é a atividade de professor horista. Os casos que informaram ter iniciado suas atividades ou como professor 40 horas ou 20 horas, possivelmente, se devem aos recentes editais de contratação docente abertos à comunidade externa, que tiveram início em fevereiro de 2004. Até então, os professores eram indicados para exercerem suas funções em respectivos cursos de graduação e também, empiricamente, percebe-se que os coordenadores galgaram o posto de coordenador de curso iniciando as atividades como professores horistas (com menos de 20 horas semanais). Dois fatos chamam a atenção: apenas três coordenadores (12,00%) iniciaram suas atividades como coordenadores, propriamente; o outro fato é de um coordenador ter iniciado suas atividades como funcionário técnico-administrativo, algo que pode ser considerado pouco comum no meio acadêmico ou pode denotar pouca consideração da Instituição quanto aos funcionários técnico-administrativos desempenharem atividades docentes, neste caso, de coordenador de curso.

4.2 PESQUISA DO RELACIONAMENTO ENTRE CULTURA E ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DOS COORDENADORES DE CURSO DA UNOESC

Após a aplicação da pesquisa, foi possível identificar que a liderança do coordenador e a tecnologia são os fatores que mais se destacam, muito embora as opiniões são esparsas quanto aos fatores facilitadores. Os quesitos habilidades pessoais do coordenador, a cultura da Universidade e o tamanho da estrutura, níveis hierárquicos e quadro funcional também foram destacados. Outras respostas obtidas foram: a habilidade dos profissionais da Unoesc em auxiliar os coordenadores em diversos setores, habilidades do Diretor de Área, apoio dos superiores hierárquicos, descentralização e a relação professor/coordenador. A partir destas

respostas, pode-se dizer que a cultura da Universidade colabora na gestão do curso, o que é considerado favorável a partir do prisma da Aprendizagem Organizacional. No entanto, a estratégia não foi considerada como facilitadora dentre as opiniões dos coordenadores.

Buscando-se saber os fatores que dificultam a gestão dos cursos, foi possível descobrir que os coordenadores consideram a burocracia/trâmite de papéis como o principal fator dificultador. No meio acadêmico, a burocracia visa auxiliar no trabalho cotidiano, principalmente no tocante ao registro expresso de qualquer ação ou reação da coordenação. Documentar ações, portanto, é considerado um fator restritivo. Em segundo lugar, o tamanho da estrutura, níveis hierárquicos e quadro funcional também são considerados fatores que dificultam, muito provavelmente, por ser esta uma Instituição de grande porte, possuindo cerca de 300 funcionários e aproximadamente 3.000 alunos em sua estrutura. Gerir um curso com diversos setores e com um número considerável de pessoas pode ser compreendido como um fator restritivo. Deve-se ter em mente que os cursos de graduação formam a base principal de atuação da Unoesc. Em seqüência, em um ‘terceiro’ plano, estariam a estrutura de poder e o conflito professor/coordenador como fatores de dificuldade.

Com o objetivo de pesquisar a opinião dos coordenadores pesquisados quanto à expansão dos cursos da Unoesc, desvendou-se que a maioria acredita que os cursos são criados para atender às necessidades da sociedade, voltados ao desenvolvimento regional. No entanto, 29,63% informou que os cursos são criados para atender ao mercado, o que dá uma conotação de visão ‘mercantilista’ do ensino superior.

Objetivando identificar a percepção dos coordenadores quanto ao processo de formulação e implementação de estratégias no intuito de verificar a percepção destes quanto à possibilidade de participação nas estratégias institucionais, evidenciou-se que é possível perceber uma certa disparidade quanto à opinião sobre o processo de formulação e implementação de estratégias na Unoesc. No entanto, a maioria afirma que as estratégias são formuladas e implementadas de cima para baixo.

Pesquisou-se qual comportamento dos coordenadores produz o melhor resultado segundo suas percepções e considerando os valores compartilhados com os membros da Unoesc. A maioria, ou seja, 60,00% informou que a adaptação e flexibilidade são requisitos constantes como formas de sobrevivência na organização. Ou seja, o que poder-se-ia comentar a respeito é de que os coordenadores buscam flexibilizar suas atitudes e se adaptar às exigências interorganizacionais. Tais adaptações e flexibilidades são salutares no intuito de permanecer na Instituição, porém, denotam que as estratégias vindas ‘de cima para baixo’ provavelmente fazem com que os coordenadores se adaptem e se flexibilizem frente aos novos cenários como uma forma de permanecerem na Instituição. Desta maneira, percebe-se a grande probabilidade de que os coordenadores percebem implicitamente a necessidade de se adaptarem e se flexibilizarem, o que está presente como um valor da cultura organizacional da Unoesc. Assim, os coordenadores aprendem a lidar com os problemas de adaptação e reconhecem os fatores ‘adaptação e flexibilidade como requisitos constantes para sobreviver na organização’, o que denota uma atividade de aprendizagem individual que se torna organizacional, depois de coletivizada. Um(a) coordenador(a) afirmou haver ‘dificuldade de acesso à chefia, dificuldades na comunicação e falta de orientação sobre o trabalho’, quando questionado sobre outros valores que não constariam na escala apresentada.

Outro item pesquisado versava sobre as crenças/valores da Unoesc que são considerados como principais, na visão dos coordenadores. Analisando-se atentamente os dados coletados, pode-se perceber que um significativo percentual de 44,44% dos coordenadores consideram como o principal valor e/ou crença da Unoesc o comportamento ético. Outros 29,63% identificaram a ligação entre os valores pessoais e organizacionais. Esparsamente, os demais itens foram selecionados. Um coordenador informou ter identificado outros valores/crenças como principais: o sucesso da instituição. Outro coordenador informou não ter identificado nenhum dos valores/crenças mencionados e um coordenador afirmou pouco existir crenças e valores na Instituição.

Buscando identificar o grau de percepção que os coordenadores possuíam quanto à construção de uma visão compartilhada, identidade e senso de destino comum, 52,00% informou que em parte é percebida a visão compartilhada, enquanto que 28,00% informou haver tal construção e 20,00% informou não haver identidade e senso de destino comum. Se comparados forem os dados deste item com o item que descrevia a percepção do processo de formulação e implementação de estratégias, percebe-se que como 56,00% informou haver um processo ‘de cima para baixo’, a visão compartilhada pode estar sofrendo algumas distorções, o que dificulta o sentimento de identidade e senso de destino comum, o que possivelmente levou 20,00% dos coordenadores a informar que não há tal visão compartilhada. Conforme Rodrigues, Child e Luz (2004), entende-se que a aprendizagem pela qual passam os membros da organização deve ser compartilhada para que se torne uma propriedade da organização, o que converte o conhecimento tácito em explícito. Tal comentário reforça a necessidade de haver uma visão compartilhada, um senso de identidade e o senso de destino comum para que possa haver um ambiente propício à aprendizagem.

Outro item pesquisado buscou identificar o grau de percepção que os coordenadores possuíam quanto à possibilidade de aprendizagem em equipe. A maior parte dos coordenadores (56,00%) afirmou haver a possibilidade de aprendizagem em equipe, enquanto que 36,00% informou haver em parte e 8,00% informou não haver a possibilidade de aprendizagem em equipe. As informações coletadas confrontam, até certo ponto, com o item pesquisado ‘visão compartilhada’, onde 52,00% informou haver em parte uma visão compartilhada e nesta questão 56,00% informou haver a possibilidade de aprendizagem em equipe. Como, na percepção dos coordenadores, as estratégias são formuladas e implementadas de cima para baixo, a estratégia pode ser um fator inibidor de um avanço significativo da Aprendizagem Organizacional, o que possivelmente deve ser a opinião de 36,00% dos coordenadores que informou haver em parte a possibilidade de aprendizagem em equipe.

Buscou-se verificar o conhecimento conceitual sobre a influência da cultura e da estratégia na aprendizagem organizacional. Por meio da pesquisa, descobriu-se que, conceitualmente, os coordenadores compreendem que a cultura e a estratégia podem aumentar a visão compartilhada para onde se quer ir enquanto organização, o que foi reforçado por 35,29% dos pesquisados. Em ‘segundo lugar’, os coordenadores destacaram que a cultura facilita a aprendizagem por meio da aquisição de competências durante o processo de aprendizagem. Na fundamentação teórica deste estudo, diversos são os autores que trabalham e dão ênfase ao ato de compartilhar, seja na visão, aprendizagem ou outra conotação. Assim, pode-se dizer que os coordenadores percebem o ‘papel’ da aprendizagem em nível organizacional, pois afirmaram saber, conceitualmente, o que significa a aprendizagem organizacional e entendem a importância desta.

Objetivando identificar a opinião dos coordenadores pesquisados quanto as principais fontes de aprendizagem sobre as atribuições da coordenação, a maioria (21,57%) informou que foram os Ordenamentos da Unoesc. Em seguida, 19,61% informou que a fonte de aprendizagem foram os funcionários de setores técnico-administrativos. Em ‘terceiro lugar’, 17,65% informou que as fontes foram os superiores hierárquicos e 15,65% se basearam em contatos com coordenadores de outros cursos e 15,69% em reuniões entre os coordenadores para discutir as atividades de maneira coletiva. Este item pesquisado trouxe à tona uma interessante questão: a fonte mais utilizada foi os Ordenamentos da Unoesc, que contém as normas que devem ser obedecidas na Instituição. O que causa surpresa é o fato de 19,61% se basearem em funcionários de setores técnico-administrativos muito mais do que em superiores hierárquicos, o que seria a fonte, hierarquicamente, mais previsível.

No tocante à aprendizagem organizacional, percebeu-se que os 15,69% que escolheram a alternativa ‘reunião entre coordenadores para discutir as atividades de maneira coletiva’ muito provavelmente compreendem o sentido amplo de compartilhar conhecimentos de maneira coletiva, como já fora discutido no embasamento teórico e em questões anteriores.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA³
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Por meio de uma escala tipo Likert (que varia em cinco opções escalares), buscou-se identificar a percepção dos coordenadores quanto à capacitação docente. A maioria, 48,00%, acredita que a capacitação docente é considerada satisfatória em parte, ou satisfatória por 24,00%. No entanto, para 16,00% é considerada como insatisfatória em parte e para 8,00% é insatisfatória. Questionados sobre quais deveriam ser as fontes ideais de aprendizagem, os coordenadores se manifestaram livremente sobre o tema. Ao analisar as respostas dos coordenadores, percebe-se que a necessidade de capacitação (seja em cursos, seminários, palestras), é considerada primordial. Soma-se as indicações de reuniões entre os coordenadores para discutir coletivamente sobre questões da coordenação e dos cursos respectivos, que representam uma interessante alternativa de difusão do conhecimento. A partir do compartilhamento das experiências individuais é que se chega à experiência coletiva. Este é o norte da aprendizagem organizacional. Os autores referenciados já relataram a importância deste compartilhamento.

Os cursos que mais receberam indicações foram o de gestão da implantação de projeto pedagógico (18,67%), liderança organizacional (16,00%), elaboração de projetos (12,00%) e três cursos obtiveram, respectivamente, os mesmos percentuais: estrutura e funcionamento da universidade, relacionamento interpessoal e modelos de gestão.

As principais atribuições que os coordenadores identificaram foram as atividades de gestão do curso, propriamente ditas, uma vez que a maioria sinalizou a gestão da implantação de projeto pedagógico como o curso de capacitação mais escolhido. Logo, percebe-se o grau de importância que um curso destes poderia contribuir à qualificação dos coordenadores. Em 'segundo lugar', a liderança organizacional foi destacada em outra questão como um importante atributo do coordenador, assim, é importante considerar a liderança no âmbito da gestão universitária.

Quanto à questão de elaboração de projetos apontada como uma necessidade de capacitação, deve-se ter em mente que 32,00% dos coordenadores possuem menos de dois anos de trabalho na Unoesc, o que pode se tornar uma interessante capacitação a ser abordada, tanto aos coordenadores atuais, quanto aos futuros coordenadores.

A maioria (52,00%) afirmou ter recebido informações enquanto que 44,00% afirmou ter recebido em parte as informações sobre as atribuições do cargo. A heterogeneidade das informações prestadas conduzem a se concluir que, possivelmente, o contato com os superiores hierárquicos e os Ordenamentos da Unoesc podem ser poucas fontes para a gestão universitária do curso. Esta questão pode estar de acordo com o item que levantou as necessidades de cursos na área de gestão universitária, descrito anteriormente.

A maioria, 56,00%, afirmou não ter experiência em coordenação, antes de assumir o cargo. Mediante tal descoberta, a necessidade de cursos na área de gestão universitária torna-se primordial, para melhorar não só a atuação dos coordenadores atuais, mas também aos futuros coordenadores. A maioria, 72,00%, afirmou ter conhecimento de todas as atividades da coordenação, enquanto que 24,00% informaram ter conhecimento parcial de todas as atividades.

Considerando-se que as principais fontes de aprendizagem são os ordenamentos da Unoesc, os 72,00% que afirmaram conhecer todas as atividades estão em conformidade com ambos os percentuais em ambas as respostas. Também se considerando que 32,00% possui menos de dois anos de trabalho na Unoesc, percebe-se a necessidade de repassar as informações de gestão universitária por meio da capacitação já mencionada pelos próprios coordenadores.

Buscou-se identificar quais as atribuições mais importantes segundo a percepção dos coordenadores pesquisados, utilizando-se como fonte os Ordenamentos da Unoesc. Segundo os coordenadores, todas as atribuições possuem um determinado grau de importância, até porque estão previstas na legislação pertinente. No entanto, algumas atribuições são percebidas como mais importantes. São elas: em 'primeiro lugar', 'supervisionar didática, pedagógica e disciplinarmente o curso' e 'administrar o projeto pedagógico do curso'. Em 'segundo lugar', as atribuições de 'representar o curso no âmbito da Unoesc' e 'cumprir e

fazer cumprir as disposições do Regimento Interno da Unoesc' são consideradas como importantes. Tais informações, comparadas com as necessidades de capacitação, comprovam a importância que estes coordenadores atribuem ao processo de gestão de seus cursos e, desta forma, contribuindo à aprendizagem individual destes.

Com o objetivo de identificar quais as atribuições menos importantes segundo a percepção dos coordenadores pesquisados, buscando como fonte os Ordenamentos da Unoesc, o quesito considerado de menor importância é o de 'informar os docentes que não ministrarão mais disciplinas no curso', com 27,91% das escolhas. Destaca-se o alto índice de coordenadores que não quiseram se manifestar, com um índice de 16,28%.

Em 'segundo lugar', as atribuições menos importantes são as de 'informar os órgãos administrativos para a organização do calendário acadêmico' e 'encaminhar o número de vagas em disciplinas para feitura do processo seletivo'. Ao que tudo indica, aparentemente, os coordenadores não acreditam ser importante ou por não querer ou por não se envolver em questões relacionadas a processos seletivos docentes, especificamente quanto à admissão e/ou rescisão contratual.

5 CONCLUSÃO

Atualmente, a busca por superar as dificuldades internas e alcançar as metas organizacionais tem sido o sonhado objetivo de diversos executivos. Existem meios que dificultam o seu alcance, outros podem facilitar, tal como é a Aprendizagem Organizacional. Nos últimos anos, diversos esforços têm sido destinados ao estudo do campo da Aprendizagem Organizacional como uma visível vantagem competitiva frente à concorrência.

Dentro da organização, a Aprendizagem Organizacional deve fluir, para que as pessoas possam expandir as suas capacidades de criar, experimentando novos desafios, ganhando experiência com o aprendizado, formando competências e disseminando o que aprenderam pelo compartilhamento do seu conhecimento para que este, individual, passe a ser coletivo.

A cultura, que engloba os valores e crenças compartilhados, pode ser uma forte aliada na difusão da Aprendizagem Organizacional, face à sua estreita relação com a missão da organização, os objetivos organizacionais e o sentimento de realização. A estratégia, tal como a cultura, também pode influenciar positivamente o processo de Aprendizagem Organizacional, uma vez que a estratégia se utiliza de pontos fortes da organização para superar as mudanças ambientais. Assim, a organização que primar pela Aprendizagem Organizacional, ou seja, a organização que aprender melhor e mais rapidamente, poderá se utilizar deste processo como uma importante estratégia de diferenciação frente à concorrência, isto porque aprender a fazer algo melhor e mais rápido que os concorrentes é considerada uma vantagem competitiva.

Em virtude de os concorrentes acirramem o passo no que diz respeito à uma aprendizagem eficaz, torna-se incontestável afirmar que a Aprendizagem Organizacional tem sido uma considerável ferramenta para a expansão de uma filosofia e gestão do conhecimento na organização.

De acordo com esta pesquisa, diversos foram os achados, teóricos e práticos, que podem servir de base para futuras pesquisas ou para pesquisadores interessados no tema, que são a seguir descritas. Recomendou-se, aos interessados no tema, fazer um estudo qualitativo (em profundidade) pois esta pesquisa exploratória levantou indícios para temas de pesquisa em profundidade. Sugeriu-se efetuar entrevistas com o nível estratégico, buscando coletar informações sobre o posicionamento deste nível quanto os dados desta pesquisa.

Sugeriu-se, à Unoesc, considerar e articular um plano integrado de capacitação gerencial que permita o constante aperfeiçoamento de seus gestores e lideranças, também quanto às atividades e atribuições do cargo, explicitando os Ordenamentos da Unoesc, bem como oportunizando espaços para discussão coletiva entre os coordenadores acerca de suas experiências individuais, transformando-as em coletivas.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ASSMAN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.
- BROWN, John Seely. DUGUID, Paul. Equilíbrio. Como capturar o conhecimento sem matá-lo. In: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CIMADON, Aristides. **Ensino e aprendizagem na universidade: um roteiro de estudos**. 2. ed., Joaçaba: UNOESC, 2004.
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 8. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- EASTERBY-SMITH, Mark. BURGOYNE, John. ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FUNOESC Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina. Instituição. 2004. São Miguel do Oeste: UNOESC. Disponível em: <<http://www.unoescsmo.edu.br>>. Acesso em 28 dez. 2004.
- GASALLA, José Maria. **Marketing de la formación de directivos**. El nuevo directivo en la cultura del aprendizaje. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia. PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MACHADO, Nelson Santos. SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.
- MAISSIAT, Georges Ignácio. **Pequeno dicionário de latim**. Porto Alegre: Edigal, 2002.
- MANIATAGLOU, Maria da Piedade Faria. **Dicionário de grego-português, português-grego**. ΕΛΛΗΝΟ-ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΚΟ, ΠΟΡΤΟΓΑΛΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΟ. ΛΕΞΙΚΟ. Porto: Porto Editora, 2004.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Estratégia artesanal. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, Cynthia. PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PROCHNO, Paulo. Learning curve? Which one? **Brazilian administration review – BAR**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/frame_rac_bar.htm>. Acesso em 21 dez. 2004. vol. 1, n. 1, p. 1-14, dez./04. 2004.
- QUINN, James Brian. O conceito de estratégia. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas,

1989.

RODRIGUES, Suzana B, CHILD, John, LUZ, Talita R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 44, n. 1, p. 27-43, jan./mar. 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHERMERHORN, John, et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel, COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Delineamentos de pesquisa. v. 1, 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, Peter. Learning organization. In: **ExpoManagement São Paulo 2002**, 2002, São Paulo. DVD. São Paulo: HSM Group, 2002.

_____. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 4. ed., São Paulo: Best Seller, 1999.

WAGNER, John A., HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WICK, C.; LEÓN, L. **O desafio do aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. 4th. ed. Canada: John Wiley & Sons Inc., 1994.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.