

# **ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE: UMA ANÁLISE DA CULTURA DE APRENDIZAGEM NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Antônio Pereira Júnior\*  
Hudson do Vale de Oliveira\*\*

**RESUMO:** Devido às rápidas mudanças no mercado e a competitividade acirrada, o modelo de organização que aprende tornou-se indispensável às empresas que desejam se diferenciarem no mundo dos negócios. As universidades não podem ficar alheias a esse novo paradigma. O objetivo desta pesquisa foi verificar a cultura de aprendizagem existente no Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Para isso foi realizado um estudo exploratório com os funcionários do referido departamento: professores e técnico-administrativos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas correlacionadas com as cinco disciplinas propostas por Peter Senge. O universo da pesquisa foi de 36 funcionários para uma amostragem de 47% destes. Os dados coletados demonstram que 52,94% dos respondentes julgam que, na maioria das vezes, as informações fluem de maneira eficiente no departamento. Com relação à capacitação, 47,06% responderam que havia preocupação com relação à capacitação de docentes, no entanto, quanto aos técnicos, precisam de uma atenção maior. Em relação à cooperação, 88,24% das respostas

---

\* Docente no Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN - Mossoró/RN. E-mail: apereirajunior@hotmail.com

\*\* Discente do Curso de Administração no Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN - Mossoró/RN. E-mail: hudson\_vale@yahoo.com.br

apontaram para um clima de cooperação satisfatório e, por fim, a criatividade foi também analisada resultando uma porcentagem de 76,47% para um clima de cooperação positivo no departamento. Assim, pode-se constatar pelos resultados da pesquisa que existe um ambiente com tendências propícias à aprendizagem organizacional, porém, há uma necessidade de se trabalhar os itens que obtiveram uma porcentagem inferior, os quais não podem ser desconsiderados, uma vez que são fundamentais para absorção e difusão da aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem Organizacional; Competitividade; Cultura.

## **LEARNING ORGANIZATION: AN ANALYSIS OF THE LEARNING CULTURE IN THE ADMINISTRATION DEPARTMENT OF THE RIO GRANDE DO NORTE UNIVERSITY**

**ABSTRACT:** Due to the fast changes in the market and the incited competitiveness, the organization model that learns became indispensable to the companies which they desire to differentiate in the business world. The universities cannot be oblivious to this new paradigm. The objective of this research was to verify the existing learning culture in the Administration Department of the Rio Grande do Norte University. In order to do that, an exploration study with the employees of the related department, was carried through professors and administrative technicians. The data collection was a questionnaire with co-related closed questions with the five proposals subjects for Peter Senge. The universe research was 36 employees for a sampling of 47% of these. The collected data demonstrate that 52.94% of the respondents judge that most of the time the information flow in efficient way in the department.

With regard to the qualification, 47.06% had answered that they had concern with regard to the professors' qualification, however, as regards the technicians, they need a bigger attention. In relation to the cooperation, 88.24% of the answers had pointed with respect to an atmosphere of satisfactory cooperation and, finally, the creativity also was analyzed resulting a percentage of 76.47% for a positive cooperation climate in the department. Thus, it can be evidenced for the research results that there is an environment with propitious trends to the organizational learning, however, it has a need of working the points that had gotten an inferior percentage, which cannot be disrespect, therefore they are basic for absorption and diffusion of the organizational learning.

**KEYWORDS:** Organizational learning; Competitiveness; Culture.

## INTRODUÇÃO

O mercado em constante mutação vem proporcionando inúmeros desafios às empresas que se veem impelidas a readaptar as suas estruturas às novas formas de gestão que vem se consolidando no mundo organizacional.

Essa readaptação exige uma mudança de postura e comportamento por parte de todos os colaboradores que, conforme Marras (2000, p. 315) “gerenciar mudanças no plano organizacional é um dos maiores desafios entre os campos da Administração Estratégica de Recursos Humanos”. Assim, esse talvez seja o maior desafio das organizações: gerenciar e estimular mudanças pela empresa.

Com isso, dos modelos de gestão emergentes advindos dessas mudanças, ganha destaque a gestão do conhecimento, que surge em substituição aos modelos tradicionais de gerenciamento. Para Daft (2002, p. 239) “na economia de hoje, o recurso econômico básico não é mais o capital ou a mão-de-obra ou os recursos naturais, mas o conhecimento”. Isso levou as organizações a saírem da era do capital tangível para o capital intangível, ou seja, o capital intelectual.

O profeta do ócio, Domenico De Mais (2000), afirma em sua obra intitulada de “O ócio criativo”, que nunca se trabalhou tanto com o cérebro como nos dias atuais; o trabalho braçal está cada vez mais escasso e, de fato, o que se percebe é uma crescente valorização das atividades cerebrais nas organizações em detrimento à volatilidade do mercado em que atuam.

A valorização do capital intelectual impulsiona as empresas desenvolverem uma cultura voltada para a aprendizagem organizacional, pois esta será o diferencial do mercado que prevalecerá nos dias atuais.

Peter Senge (2001) traz a proposta de uma nova organização, uma organização que tem seus alicerces moldados no modelo de aprendizagem, a organização que aprende. Parafraseando o próprio autor, a empresa de sucesso no futuro será a organização que aprende.

Esse modelo de aprendizagem está baseado no desenvolvimento de cinco disciplinas, denominadas por Senge (2001), de: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

Porém, para que uma organização se torne de fato uma organização que aprende, é preciso que ocorram mudanças, não apenas estruturais, mas principalmente nas pessoas que a formam. “[...] as mudanças necessárias não ocorrerão apenas em ‘nossas organizações’, mas dentro de nós” (SENGE, 2001, p. 23). Assim, as organizações poderão entrar de vez na era do conhecimento.

As universidades, como instituições geradoras de conhecimentos e saberes, em especial as voltadas para as ciências administrativas, veem-se na responsabilidade de transferir essa aprendizagem até as empresas, alvo e objeto de estudo das mesmas.

Mas, para que haja essa transferência de conhecimento, faz-se necessário que essa aprendizagem seja antes desenvolvida dentro das próprias paredes universitárias, ou seja, na própria Academia.

Dessa maneira, é preciso que a cultura de aprendizagem seja incorporada à cultura acadêmica da Instituição; para isso, precisa

fazer parte do seu planejamento e, segundo Oliveira (1988 apud ANDRADE; AMBONI, 2004, p. 47) “planejar não é uma tarefa fácil no ambiente universitário”, no entanto, é preciso que se estabeleçam prioridades.

Para Andrade e Amboni (2004, p. 51), a aprendizagem organizacional já é mencionada como uma das Escolas de pensamento estratégico a serem seguidas pelas universidades “o processo de aprendizagem organizacional é moldado por um desenvolvimento contínuo, centrado em cinco disciplinas”.

Diante do exposto, surge a seguinte problemática: o Departamento de Administração - DAD da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte possui uma cultura de aprendizagem desenvolvida?

Assim, objetivando responder ao problema supracitado, a presente pesquisa destina-se a verificar se o DAD/UERN possui uma cultura de aprendizagem já desenvolvida e, para isso, tomar-se-ão por base as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (2001) já citadas anteriormente.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A pesquisa se classifica como uma pesquisa exploratória, sendo um estudo de caso no Departamento de Administração (DAD) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

Caracteriza-se também por ser uma pesquisa descritiva, uma vez que a realidade do objeto em estudo é apresentada e servirá de base para a realização de estudos futuros. Exploratória, pois objetiva proporcionar uma maior interação com o problema da pesquisa, garantindo uma visão ampla, mais aproximada da realidade de forma a torná-la mais explícita possível.

O referencial teórico e a preparação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa foram elaborados a partir de uma pesquisa bibliográfica através de material tratando sobre o tema em questão.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questioná-

rio com 16 perguntas fechadas, sendo este dividido em duas partes: I Parte – Com relação ao perfil do respondente (6 questões); e II Parte – Com relação à organização de aprendizagem (10 questões). Na II Parte, utilizou-se uma escala de valores sendo, portanto, as opções de resposta para cada questão: SIM, AMV (A maioria das vezes), PV (Poucas vezes) e Não. Essas questões foram elaboradas tendo por base as cinco disciplinas propostas por Senge (2001).

A população da pesquisa, composta pelos professores e pelos funcionários técnico-administrativos do Departamento do Curso de Administração da UERN, corresponde a 36 pessoas, sendo que, desse total, 17 responderam ao questionário, correspondendo essa amostragem a 47%.

Os dados obtidos através dos questionários foram analisados qualitativa e quantitativamente, utilizando-se, para isso, a estatística descritiva. Para uma melhor apresentação dos resultados foram elaborados tabelas e figuras.

Os dados a seguir foram obtidos através de questionários respondidos por uma população composta por 17 indivíduos (Docentes e Técnicos-Administrativos do DAD – UERN). Para uma maior precisão dos resultados e, conseqüentemente, melhor análise, os dados foram transformados em percentuais considerando-se duas casas decimais.

## 2.1 Com relação ao perfil do respondente

Na primeira pergunta procurou-se identificar o vínculo (contratado ou efetivo) que os professores e técnicos-administrativos apresentam com o DAD-UERN. Os dados estão demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 Distribuição dos respondentes de acordo com vínculo com o DAD-UERN.

Contratado	Efetivo
5,88%	94,12%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa (2007).

Verifica-se através da tabela acima que os respondentes apresentaram uma amostra bastante significativa de 94,12% como efetivo do DAD-UERN e apenas 5,88% como contratado pelo departamento. Assim, pode-se considerar que a grande maioria dos respondentes possui o conhecimento adequado e necessário para responder as questões da II Parte do questionário da pesquisa em virtude de, pelo fato de serem efetivos, possuírem um conhecimento aprofundado do DAD-UERN e, também, das atividades que são desenvolvidas pelo mesmo.

Os resultados quanto ao gênero dos respondentes (masculino e feminino) demonstraram haver uma grande homogeneidade quanto a este aspecto, no DAD-UERN (Tabela 2). Deste questionamento, verificou-se que 52,94% dos respondentes são do sexo masculino e 47,06% do sexo feminino.

**Tabela 2** Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.

Masculino	Feminino
52,94%	47,06%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa (2007).

O estado civil dos respondentes também apresentou certa homogeneidade, sendo 58,82% casado(a) e 41,18% solteiro(a), como mostra a Tabela 3.

**Tabela 3** Distribuição dos respondentes quanto ao estado civil.

Solteiro(a)	Casado(a)
41,18%	58,82%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa (2007).

A grande maioria dos respondentes apresentou uma faixa etária entre 30 e 40 anos, sendo que 41,18% correspondem a uma faixa etária entre 30 e 35 anos e 29,41% entre 36 e 40 anos. Nenhum dos respondentes apresentou uma faixa etária até 23 anos, sendo esta faixa etária correspondente, portanto, a 0% (Tabela 4). Este resultado é interessante no sentido de dá margem para a realização de

estudos mais aprofundados de forma a identificar, por exemplo, o comprometimento de novos profissionais com o mercado de trabalho e, principalmente, verificar a preocupação dos mesmos em se manterem atualizados e capacitados para desenvolver aquilo que se propuseram.

**Tabela 4.** Distribuição dos respondentes quanto a faixa etária.

Até 23 anos	0%
De 24 a 29 anos	5,88%
De 30 a 35 anos	41,18%
De 36 a 40 anos	29,41%
De 41 a 46 anos	11,76%
Acima de 46 anos	11,76%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa (2007).

Quanto ao tempo de serviço no DAD-UERN, a maioria dos respondentes apresentou um tempo de até 3 anos (64,71%). Apesar da efetividade dos respondentes ter sido bastante significativa (Tabela 1), o percentual correspondente aos professores e técnicos-administrativos do DAD-UERN que estão há mais de 7 anos é relativamente pequena (totalizam 29,41%, sendo 17,65% correspondente a um tempo de serviço de 8 a 11 anos e 11,76% a um tempo de serviço acima de 11 anos). Esses dados podem ser observados na Tabela 5.

**Tabela 5** Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de serviço.

Até 3 anos	64,71%
De 4 a 7 anos	5,88%
De 8 a 11 anos	17,65%
Acima de 11 anos	11,76%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa, 2007.

A grande maioria dos respondentes (52,94%) indicou ter mestrado completo quando foram questionados quanto ao grau de escolaridade (Tabela 6). Nenhum dos respondentes optou pelas opções: segundo grau completo (0%), curso superior incompleto (0%), especialização incompleta (0%) e doutorado completo (0%). O que se

pode concluir neste ponto é que há uma necessidade de aumentar o número de mestres e doutores no departamento tendo em vista um melhor desempenho do mesmo.

**Tabela 6** Distribuição dos respondentes quanto a escolaridade.

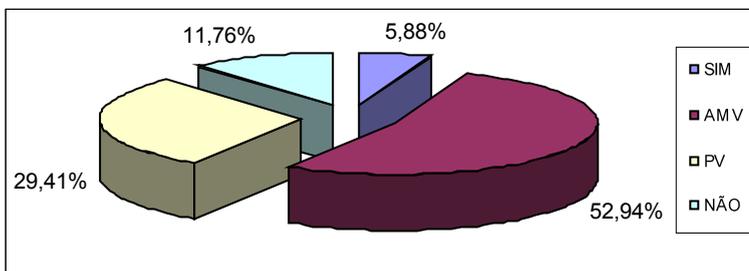
Segundo grau completo	0%
Curso superior incompleto	0%
Curso superior	5,88%
Especialização incompleta	0%
Especialização completa	23,53%
Mestrado incompleto	5,88%
Mestrado completo	52,94%
Doutorado incompleto	11,76%
Doutorado completo	0%

Fonte: Elaboração dos autores de acordo com os dados da pesquisa (2007).

## 2.2 COM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

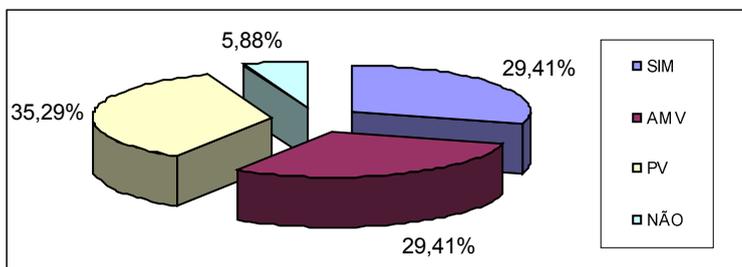
Os resultados obtidos nesta parte específica da pesquisa demonstraram como os funcionários do DAD-UERN se apresentavam quanto ao desenvolvimento ou conhecimento de práticas relacionadas à aprendizagem organizacional.

Na primeira pergunta da segunda parte, procurou-se verificar a existência, ou não, de um compartilhamento eficiente de informações no DAD-UERN, figura 1. Para a maioria dos respondentes (52,94%), este compartilhamento existe apenas na maioria das vezes, sendo que apenas 5,88% dos respondentes afirmaram haver, realmente, um compartilhamento eficiente de informações. Ainda assim, os resultados foram bastante satisfatórios.



**Figura 1** Compartilhamento eficiente de informações.

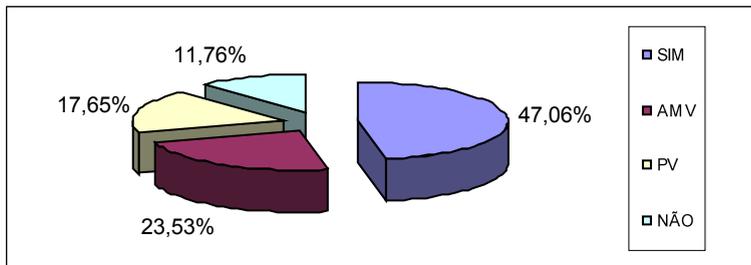
O resultado referente à consonância existente na busca dos objetivos do DAD-UERN é demonstrado na Figura 2, no qual apenas 5,88% dos respondentes afirmaram a inexistência dessa consonância. Além disso, houve uma discordância entre os respondentes, pois 29,41% afirmaram haver consonância, 29,41% afirmaram a existência dessa consonância na maioria das vezes e 35,29% afirmaram que poucas vezes esta consonância existe. Este resultado merece uma investigação mais aprofundada, pois uma organização voltada para a aprendizagem organizacional apresenta uma visão compartilhada, na qual ocorre o estímulo para a união do grupo em relação ao futuro ou objetivo que se almeja. Dessa forma as questões 1 e 2 referem-se à disciplina “visão compartilhada” proposta por Senge.



**Figura 2** Consonância na busca dos objetivos.

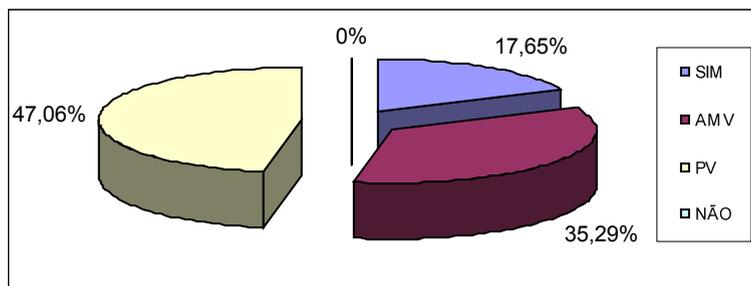
Nas figuras 3 e 4, estão apresentados os resultados referentes à preocupação por parte do DAD-UERN em capacitar os seus docentes

e técnicos-administrativos. Neste aspecto, 47,06% dos respondentes afirmaram que o DAD-UERN apresenta uma preocupação quanto à capacitação de seu corpo de docentes. Por ser um fator importante na qualidade do ensino, esse percentual pode ser considerado baixo, principalmente porque a metade dos respondentes (23,53%) afirmou que essa preocupação ocorre apenas na maioria das vezes, podendo comprometer ainda mais o processo ensino-aprendizagem (Figura 3).



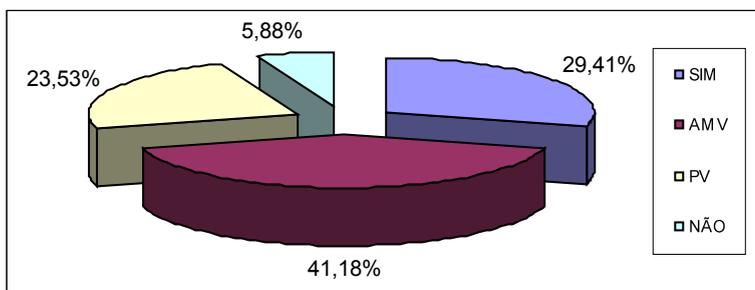
**Figura 3** Preocupação do DAD-UERN em capacitar seus docentes.

Com relação à capacitação dos técnicos-administrativos, 47,06% dos respondentes afirmaram que esta preocupação, por parte do DAD-UERN, ocorre apenas poucas vezes, o que também pode contribuir para uma prestação de serviço de má qualidade (Figura 4).



**Figura 4** Preocupação do DAD-UERN em capacitar seus técnicos-administrativos.

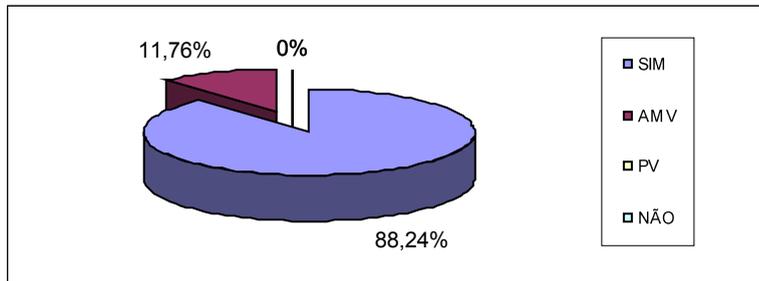
A quinta questão abordou o favorecimento do trabalho em equipe, justificado por ser uma característica de suma importância para as organizações que trabalham ou estão envolvidas com a aprendizagem organizacional. Apesar dessa justificativa, apenas 29,41% dos respondentes afirmaram que o ambiente do DAD-UERN favorece o trabalho em equipe. Por outro lado, 41,18% afirmaram que este favorecimento ocorre na maioria das vezes, sendo o percentual de respondentes que afirmaram que este favorecimento do trabalho em equipe ocorre poucas vezes bastante significativo, ou seja, 23,53% (Figura 5). Este resultado condiz com aquele apresentado na figura 1, no qual 52,94% dos respondentes afirmaram que o compartilhamento eficiente de informações ocorre na maioria das vezes, o que denota o desfavorecimento do trabalho em equipe.



**Figura 5** Favorecimento do trabalho em equipe.

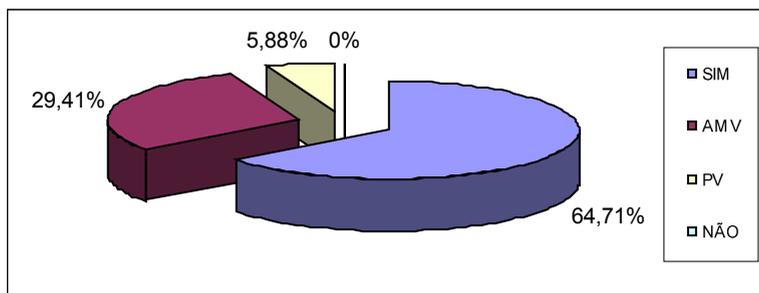
O interesse dos docentes e técnicos-administrativos em desenvolverem suas atividades num clima de cooperação foi outro fator avaliado e os resultados estão apresentados na figura 6. A grande maioria dos respondentes (88,24%), afirmaram que trabalham ou procuram trabalhar num clima de cooperação, e os poucos que não optaram por essa alternativa (11,76%), afirmaram que o fazem na maioria das vezes. Este resultado é bastante satisfatório, porém não condiz com o resultado obtido na figura 5, na qual o percentual de respondentes que afirmaram que o ambiente do DAD-UERN favorece o trabalho em equipe na maioria das vezes foi significativo

(41,18%). Desse modo as questões 5 e 6 estão relacionadas com a disciplina “aprendizagem em equipe”



**Figura 6** Trabalho em clima de cooperação.

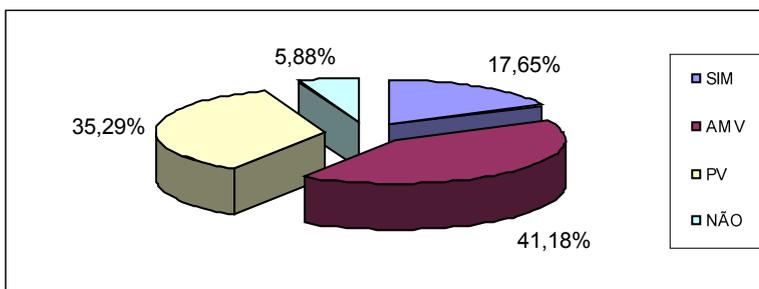
A disciplina “modelos mentais” envolve reflexões, esclarecimentos contínuos e a visão que cada indivíduo tem do mundo, para, a partir daí, identificar como atos e decisões serão tomados e administrados conforme suas concepções. Com base nessa ideia, a questão 7 abordou sobre a realização de atividades de forma criativa e inovadora, já que a visão restrita dos modelos mentais ou paradigmas pode impedir a construção de novos modelos de aprendizagem. Os resultados estão na figura 7. A grande maioria dos respondentes (64,71%) afirmou que costumam trabalhar de forma criativa e inovadora.



**Figura 7** Trabalho de forma criativa e inovadora.

Na questão 8, ainda com base no pressuposto da disciplina

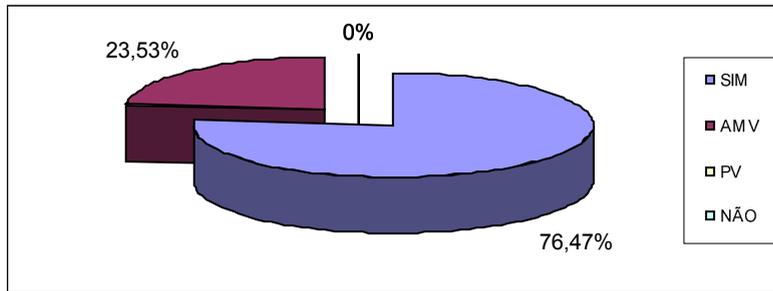
dos modelos mentais, abordou o favorecimento do ambiente de trabalho à criatividade. Apenas 17,65% dos respondentes afirmaram que o ambiente de trabalho favorece a criatividade (Figura 8). Este resultado é, de certa forma, contraditório ao obtido na figura 7, pois a grande maioria dos respondentes (64,71%) afirmou que costumam trabalhar de forma criativa e inovadora. É possível trabalhar de forma criativa e inovadora se o ambiente de trabalho no qual estou inserido não favorece a criatividade? Portanto, este resultado é relevante para a realização de pesquisas mais acuradas de forma a identificar, por exemplo, como os profissionais trabalham com criatividade e inovação, se no contexto organizacional (ambiente de trabalho) esse clima de criatividade praticamente não existe?



**Figura 8** Favorecimento a criatividade.

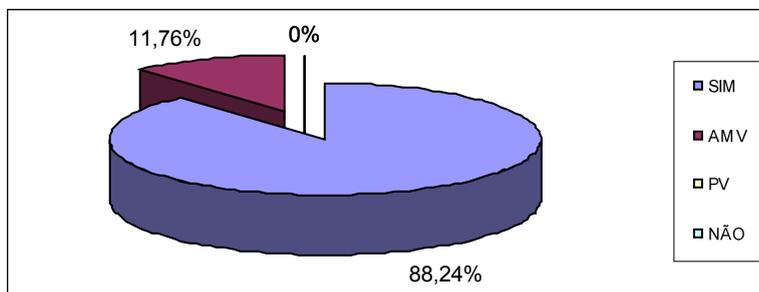
O domínio pessoal é outra das 5 disciplinas de Peter Senge. Saber administrar e adequar as habilidades e limites pessoais ao ambiente organizacional é essencial para a adequada realização das atividades, de forma a obter os resultados desejados criando, conseqüentemente, um ambiente organizacional que estimule todas as pessoas envolvidas a alcançarem os objetivos e metas almejadas. Por isso, a consciência de cada profissional com relação ao seu controle emocional foi o fator abordado na questão 9. Embora o percentual de respondentes que afirmaram ter esse controle na maioria das vezes ser um

pouco expressivo (23,53%), a grande maioria dos respondentes (76,47%) afirmou apresentar esse controle (Figura 9).



**Figura 9** Apresenta controle emocional razoável.

De forma mais acurada, a questão 10 abordou, novamente, o domínio pessoal. Procurou-se identificar se cada respondente tinha, de acordo com o seu autoconhecimento, consciência de seus limites, habilidades, conhecimentos, aptidões e qualidades. Neste aspecto, a grande maioria dos respondentes (88,24%) afirmou ter consciência (Figura 10).



**Figura 10** Consciência dos limites, habilidades, conhecimentos, aptidões e qualidades.

Assim, é necessário que haja uma aplicação prática das disciplinas aqui apresentadas em nível de departamento, para que este desenvolva sua cultura firmada nos alicerces

da aprendizagem organizacional, impulsionada pela quinta e última disciplina, o pensamento sistêmico, pois este compõe todas as outras. “Por isso, o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras” (SENGE, 2001, p. 45).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, observa-se que o DAD-UERN apresenta um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional. Porém, alguns aspectos devem ser analisados e modificados, principalmente, pela expressiva contradição de resultados sobre um mesmo enfoque. Uma preocupação mais especial no tocante ao desenvolvimento dessas práticas pode tornar a organização mais competitiva por prestar, com a adoção dessas práticas, um serviço de qualidade.

### REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo, SP: Pretence Hall, 2004.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. 7. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2000.

MARRAS, Jean Pierri. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo, SP: Futura, 2000.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 9. ed. São Paulo, SP: Editora Nova Cultural, 2001.

*Recebido em: 15 Julho 2009*  
*Aceito em: 19 Fevereiro 2010*