



Empreendedorismo e «Learning Organization»

Estudo de caso numa instituição de Ensino Superior brasileira

por Joaquim Felício Junior e Maria Celeste Vasconcelos

RESUMO: Este artigo teve como objetivo comparar uma instituição de Ensino Superior (IES) brasileira com o modelo de «Learning Organization» de Peter Senge, adicionando-se a este modelo a disciplina do empreendedorismo. Para tal, foi elaborado um panorama teórico das linhas de estudo identificadas na literatura sobre aprendizagem e empreendedorismo. As idéias selecionadas foram consolidadas em uma proposta conceitual, que mostra a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior com seu ambiente externo. Foram escolhidas algumas variáveis visando caracterizar uma instituição de Ensino Superior como uma «Learning Organization» numa perspectiva empreendedora. Verificou-se que a IES analisada tem várias características que se aproximam de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora. Entretanto, foram encontradas também características bastante distanciadas do modelo proposto e que precisam ser trabalhadas no âmbito institucional.

Palavras-chave: Aprendizagem, Empreendedorismo, *Learning Organization*, Instituição de Ensino Superior

TITLE: Entrepreneurship and «Learning Organization»: A case study in a Brazilian College

ABSTRACT: The objective of this article is to make a comparison of a Brazilian College with the Learning Organization model of Peter Senge considering the incorporation of the entrepreneurship aspects to this model. In order to achieve this goal, it was elaborated a theoretical panorama of the study lines on learning and entrepreneurship identified in the literature. The selected ideas were consolidated in a conceptual proposal, which shows the importance of the interaction of a College with its external environment. It was verified that the investigated College has several characteristics that approaches to those of the Learning Organization Model in an entrepreneurship perspective. Other characteristics, however, were found quite distanced from those of the proposed model, signaling the need of a closer evaluation and formulation of an action plan for the institution.

Key words: Entrepreneurship, Learning Organization, College

É cada vez maior o número de empreendedores e dirigentes organizacionais interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem de suas organizações. Há uma preocupação crescente para que as organizações se transformem em lugares onde se ensina e se aprende continuamente, e esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização.

Esta nova e emergente preocupação com a aprendizagem continuada abrange atividades desenvolvidas nos mais variados tipos de organizações, evidenciando-se pelo aumento significativo do investimento das organizações em pesquisa, treinamento, gestão, marketing e informática, e na valorização de novos modelos gerenciais que evidenciam a capacidade criadora, a flexibilidade, o trabalho em equipe,

o autodesenvolvimento e a autonomia.

Considera-se, hoje, que o preparo educacional e cultural de um país pode ser mais importante do que sua riqueza física. Há que se educar para o auto-aperfeiçoamento e para a prática de uma liberdade consciente adequada a uma nova realidade, favorecendo, ao longo das experiências de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento da autoconfiança, da solidariedade e da capacidade criativa dos indivíduos. Significa formar pessoas críticas e responsáveis e não indiferentes ou conformadas com o mundo em que vivem. Formar pessoas conscientes de seu espaço de criação e de sua capacidade de transformação da sociedade.

Importante levar em consideração que o papel das instituições de Ensino Superior (IES) frente à sociedade do conhecimento denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que deverá estar centrado na Nova Economia, cada vez mais baseada em informações e no conhecimento. Ele requer, para as sociedades desenvolvidas ou emergentes, um processo contínuo e permanente de aprendizagem. Necessita-se caracterizar as instituições de Ensino Superior como um lócus do saber, da liberdade acadêmica e da inteligência, onde o conviver com a pesquisa na fronteira do conhecimento traz uma considerável contribuição para se desenvolver o raciocínio independente, criativo e inovador. Mais ainda, no contexto desta nova sociedade, as instituições de Ensino Superior deverão propiciar a ampliação democrática do



acesso ao conhecimento, como também à sua geração e difusão, de forma que as necessidades educacionais da população sejam devidamente ampliadas, e que haja um maior equilíbrio entre a vocação tecnológica e a vocação humanística.

Um fator importante que vem sendo tema para várias discussões no meio acadêmico, trata da reflexão se as instituições de ensino brasileiras estão preparando adequadamente os profissionais do futuro e para as rápidas transformações da sociedade. Parece existir um considerável hiato entre as escolas e as empresas. As instituições de Ensino Superior precisam estar em sintonia com tais transformações, visando adequar a qualificação de alto nível das pessoas e a preparação delas para o mundo do trabalho e dos negócios, em especial, para a constituição de empresas voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, capazes de desenvolver um ambiente propício a disseminar a cultura empreendedora.

De acordo com Leite (2000, p. 533), "o modelo organizacional em que assenta hoje o Ensino Superior está, ao que parece, esgotado. É preciso (re)institucionalizar e (re)inventar o Ensino Superior brasileiro, baseado no empreendedorismo".

Nesta perspectiva, cabe à instituição de Ensino Superior proporcionar aos alunos oportunidade de desenvolver competências que possibilitem a inserção no mundo do trabalho e a participação numa sociedade altamente competitiva. Dentro desta linha de raciocínio, a função de uma instituição

Joaquim Felício Junior

jjunior@egi.ua.pt

Mestre em Gestão do Capital Humano pela Fundação Dr. Pedro Leopoldo e Doutorando em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Professor e Director da Faculdade de Ciências Administrativas de Carantiga, Minas Gerais, Brasil.

MSC in Management by the Foundation Dr. Pedro Leopoldo and he is at the moment finishing a PhD in Industrial Management at the University of Aveiro, Aveiro, Portugal. Lecturer and Director of the Institute of Applied Social and Human Sciences of the UNEC (Centro Universitário de Carantiga) in Minas Gerais, Brazil.

Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos

celestevasconcelos@terra.com.br

Doutora em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professor e Vice-Diretora do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Brasil.

PhD in Information Science at the Minas Gerais Federal University - UFMG, Brazil. Lecturer and Professor of the Professional Master's Degree Program in Administration of the Fundação Dr. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brazil.

Recebido em Fevereiro de 2004 e aceite em Julho de 2004.

Received in February 2004 and accepted in July 2004.



Nas atuais condições, a própria instituição de Ensino Superior tem de assumir, cada vez mais, o perfil de uma organização de aprendizagem. Essa preocupação é recente no universo das instituições de Ensino Superior brasileiras.

de Ensino Superior torna-se muito mais importante, pois é ela a verdadeira responsável pelo perfil dos profissionais que são formados e colocados no mercado de trabalho. Nas atuais condições, a própria instituição de Ensino Superior tem de assumir, cada vez mais, o perfil de uma organização de aprendizagem. Essa preocupação é recente no universo das instituições de Ensino Superior brasileiras.

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas não são treinadas para exercerem suas funções, mas sim educadas a desempenharem com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e criatividade, sendo respeitadas em sua individualidade e autonomia desenvolvendo, assim, um trabalho com excelência. O ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e a participação das pessoas na resolução de problemas.

Visando entender melhor o papel que as IES têm desempenhado na atual sociedade do conhecimento, este estudo visou compreender as características do Modelo de Organização de Aprendizagem, ou *Learning Organization*, numa perspectiva empreendedora e verificar sua aplicabilidade, considerando o contexto institucional do Ensino Superior brasileiro. A pesquisa foi realizada no âmbito da Fundação Educacional de Caratinga (FUNEC), no que se refere à identificação das práticas de aprendizagem organizacional aliada ao perfil empreendedor.

Aprendizagem organizacional

De acordo com Bernardes (1996), os estudos sobre *Learning Organization*, apesar de recentes, já contam com um volume considerável de livros publicados em todo o mundo e também no Brasil. A modernidade do tema, porém, compromete uma avaliação crítica de médio prazo. Ciente desta limitação, não é possível se desconsiderar, no entanto, que alguns autores, por terem seus trabalhos suces-

sivamente citados, ou por acenarem com uma abordagem diferencial, podem até ser considerados "clássicos" no assunto, e, como tais, merecem ser destacados, como Senge (1990), Garvin (1993) e Schein (1996), que escrevem abordando linhas específicas dentro do tema.

A proposta *Learning Organization* busca integrar os esforços de uma organização que seja capaz de estar em permanente processo de mudança para se adaptar ao ambiente turbulento, através de um sistema, de estrutura e de profissionais que estão sempre aprendendo, adaptando-se, mudando. De acordo com Campbell e Cairns (1994), uma *Learning Organization* pode ser caracterizada como sendo uma "organização que se concentra em adquirir, melhorar e transferir conhecimentos, facilitando e usando a aprendizagem individual, modificando comportamentos e práticas para que reflitam esta aprendizagem".

Senge (1990, p. 11) afirma que as *Learning Organization* são instituições onde "as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo".

O autor enfatiza o investimento de pessoal que tal modelo demanda, quando diz que "as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional".

Um conceito bastante interessante de organizações que aprendem foi proposto por David Garvin, autor de *Building a Learning Organization* (1993). Segundo ele, "organizações que aprendem são aquelas capacitadas a criar, a adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, a modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*". O conceito pode parecer simples, mas a grande dificuldade é operacionalizá-lo no cotidiano organizacional. Como uma organização – seja ela uma empresa, uma IES ou um hospital – pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança?

Nas organizações aprendizes, a aprendizagem e o ensino diluem-se na rotina do dia-a-dia e são presenças obrigatórias nos objetivos de cada indivíduo. É assumido que todos têm conhecimento a contribuir e, como tal, cabe a

cada um partilhar e receber esse conhecimento. Independentemente da idade, da formação académica, ou da posição hierárquica, todos são fontes e receptores de conhecimento e todos são peças-chave no sucesso da organização. Segundo Fleury (1994, p. 232), o conceito de uma instituição que aprende implica:

- a superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam; envolve um processo contínuo de inovação e aprendizagem coletiva a ser realizado por todos os membros da organização;
- uma organização inovativa, qualificante, em que os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados, em que há um comprometimento com o projeto de desenvolvimento organizacional, que é consistente com o projeto de desenvolvimento individual; e
- um processo de formação de gestores no desenvolvimento de habilidades de autoconhecimento da cultura organizacional.

O livro *A Quinta Disciplina*, escrito por Senge há mais de uma década, e já considerado um clássico, é ao mesmo tempo bastante pessoal e altamente crítico com relação à administração tradicional, desafiando a própria possibilidade de os gerentes poderem controlar, de alguma forma, um sistema humano complexo. Sua proposta é desafiadora, deixando claro um compromisso fundamental em desenvolver uma série de sofisticadas habilidades de aprendizagem individuais e coletivas, que, em grande parte, estavam ausentes nas organizações tradicionais.

Senge (1990, p. 13) considera que "o interesse por *A Quinta Disciplina*, na verdade, surgiu pela forma com que conecta o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento com ferramentas e métodos específicos que permitem novas formas de pensar e interagir". A aprendizagem organizacional é caracterizada por Senge (1990) através de cinco disciplinas. O autor considera que "disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência". As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional propostas pelo autor são: *Domínio Pessoal*, *Modelos Mentais*, *Visão Compartilhada*, *Aprendizagem em Equipe* e *Pensamento Sistêmico*.

A disciplina do *Domínio Pessoal* refere-se à clareza dos objetivos pessoais, à necessidade das capacidades pessoais se expandirem para se obterem os objetivos desejados, que direcionam esforços em oposição à atual realidade, gerando o princípio de "tensão criativa", estabelecendo um elo de ligação entre a realidade e o desejado. Quando se dá enfoque ao trabalho efetivo da disciplina *Domínio Pessoal*, sempre se está colocando em cheque a visão pessoal e a realidade presente.

Os *Modelos Mentais* são generalizações que as pessoas utilizam para melhor compreenderem o mundo em que vivem e suas relações. São imagens, pressupostos e histórias que o indivíduo traz em sua mente acerca de si mesmo, de outras pessoas, das instituições e de diversos outros aspectos do mundo e da vida. Eles constituem verdadeiros mapas mentais cognitivos com os quais se navega por meio de ambientes complexos da vida. Os *Modelos Mentais* de cada indivíduo são nutridos por crenças e valores que operam desde o nascimento e se estendem ao longo da vida de cada um. Nesses *Modelos Mentais*, estão presentes as crenças que moldam os pensamentos acerca de como as coisas são e funcionam. Nada mais é que refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada indivíduo tem do mundo, objetivando uma nova modelagem de seus atos de decisões.

A *Visão Compartilhada* ressalta a importância da comunhão de propósitos e é definida por Senge (1990) em função do companheirismo em torno de objetivos concretos e legítimos que levem as pessoas a se empenharem em conjunto e por livre vontade. O treinamento e o desenvolvimento de inteligência e habilidades coletivas são maiores do que a soma das inteligências e habilidades individuais. Na verdade, uma visão é realmente compartilhada quando uma equipe possui uma mesma imagem e todos os componentes assumem um compromisso mútuo de manterem essa visão, não só individualmente, mas também em conjunto. Segundo Senge (1990), a *Visão Compartilhada* é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Dessa forma, deve-se salientar a importância da aprendizagem generativa, conceituada pelo autor como a expansão da habilidade de criar, em contraposição à aprendizagem adaptativa ou reativa, que



ocorre sem a orientação de um objetivo comum.

A *Aprendizagem em Equipe* nada mais é que a transformação das aptidões coletivas ligadas ao pensamento e à comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais.

O *Pensamento Sistêmico* é a base da organização da aprendizagem, pois é a disciplina de integração que permite uma visão de conjunto das estruturas e, portanto, de inter-relações para que se possam buscar soluções através de ações e mudanças na estrutura. Nada mais é que se criar uma forma de analisar a linguagem para serem descritas e compreendidas as forças e inter-relações que modelam o comportamento e os sistemas. É essa quinta disciplina que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com o processo do mundo natural e econômico.

Senge ainda afirma que as propostas para *Learning Organization* passam também, de um modo geral, pela defesa da ampliação do papel das empresas a partir do envolvimento sistêmico das mesmas na sociedade. A preocupação reside não só em motivar as pessoas para que aprimorem os seus desempenhos na empresa, mas também para que realizem o seu potencial de vida e de crescimento individual humano.

Quando desenvolvidas em conjunto, as disciplinas de aprendizagem podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o desempenho. Na verdade, todas as disciplinas são importantes. Segundo Senge (1990, p. 27), "houve muitos esforços para elevar uma ou outra à categoria de 'mais importante', mas eu acredito que isso só serviu para provar que uma fica limitada sem as outras".

Observa-se que é de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que feito, é preciso reconhecer que o pensamento sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, "mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes" (Senge, 1990, p. 21).

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas são respeitadas em sua individualidade e autonomia para desenvolver um trabalho com excelência. Isso gera motivação para obter mais conhecimentos e aprender continuamente, pois possuem liberdade de resolver problemas, têm

voz ativa nos processos dos quais fazem parte, e utilizam mais o raciocínio e o senso crítico das coisas.

Faz-se necessário evidenciar a importância que uma organização de aprendizagem possui frente ao meio acadêmico da atualidade. Freire (1997) considera essa questão ao descrever que, entre aluno e professor, há uma troca mútua de conhecimentos e questionamentos, onde quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. O autor considera que o professor precisa respeitar a autonomia dos educandos, favorecendo a participação na resolução de problemas e questões que lhes envolvam, além de tomar decisões pertinentes ao modo como está acontecendo a aprendizagem e a troca de conhecimentos. O trabalho do professor se dá com os alunos e não sobre eles ou do professor consigo mesmo.

«Learning Organization» numa instituição de Ensino Superior empreendedora

Desde a década de 90, o conceito de empreendedorismo tem sido propagado em todo território brasileiro. Uma variedade de fatores talvez possa explicar com nitidez o emergente interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido.

A capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja em vista a crescente preocupação das escolas e instituições de Ensino Superior a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente e entram no mercado de trabalho.

O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja em vista a crescente preocupação das escolas e instituições de Ensino Superior a respeito do assunto, por meio da criação de

curso e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente e entram no mercado de trabalho.

O empreendedor é uma pessoa que vê oportunidades onde ninguém mais vê, que tem muita força de vontade de realização, é persistente, é perseverante, procura sempre se auto-superar, e sempre está inserido na sociedade em que atua como forma de legitimar sua posição social e sua reputação. Este perfil de profissional é requerido tanto no ambiente empresarial como no educacional. Timmons (1994) ressaltou que "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o Séc. XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o Séc. XX." Na verdade, eles possuem uma considerável importância diante do alcance dos objetivos organizacionais. Há uma variada gama de habilidades que oferece ao empreendedor a possibilidade de obtenção de sucesso junto a sua organização.

As diversas teorias que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores nas instituições de Ensino Superior no mundo moderno apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado. Também a partir das experiências internacionais bem-sucedidas, já se sabe que os principais atores para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de Ensino Superior em geral. E a instituição de Ensino Superior, nesse processo, é considerada o ponto de partida, porque ela é, por excelência, uma fonte multiplicadora do saber e forte formadora de opinião.

Conclui-se que, frente à missão de uma instituição de

O tema empreendedorismo, neste texto, foi focalizado na instituição empreendedora e não na criação de disciplina (ou projeto pedagógico) para formação de alunos empreendedores.

Ensino Superior empreendedora, incorpora-se um indivíduo que possua a capacidade de sempre estar inserido nesta dinâmica, assimilando informação, estruturando conhecimento e transformando competência em capacidades empreendedoras. E é neste contexto que a universidade empreendedora assume seu papel fundamental numa sociedade globalizada em constante transformação. Chama-se atenção para o fato de que o tema empreendedorismo, neste texto, foi focalizado na instituição empreendedora e não na criação de disciplina (ou projeto pedagógico) para formação de alunos empreendedores.

Estudo de caso na Fundação Educacional de Caratinga

Com base no referencial teórico, foi possível o desenvolvimento de um modelo conceitual aplicável a uma instituição de Ensino Superior, baseado no conceito de *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora.

O modelo conceitual da pesquisa de campo mostra a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior empreendedora com seu ambiente externo e as cinco disciplinas de Senge (1990).

Para cada disciplina, foram escolhidas, com base na literatura, algumas variáveis que visam caracterizar uma instituição de Ensino Superior como uma *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora. As disciplinas e as variáveis analisadas se encontram na Tabela 1.

Tabela 1

Disciplinas do modelo	Variáveis analisadas
Domínio Pessoal	Competência e Habilidade, Política de Recrutamento e Seleção, Metas Pessoais
Modelos Mentais	Estrutural, Reflexão e Indagação, Geração de Mudanças
Visão Compartilhada	Estratégia, Resultado do Treinamento, Comunicação Interna
Aprendizagem em Equipe	Ambiente de Aprendizagem, Compartilhamento do Conhecimento, Habilidade Conjunta
Caracterização Empreendedora	Relação com o Ambiente Externo, Planejamento do Instituição, Estilo de Liderança, Projeto Pedagógico
Pensamento Sistêmico	Aprendizagem, Treinamento, Competência Interdisciplinar



A coleta de dados foi realizada no período de Julho a Setembro de 2002. Entre os instrumentos de pesquisa possíveis, decidiu-se pelo questionário e entrevista, devido à facilidade de aplicação dos mesmos na instituição pesquisada.

O questionário foi composto de 19 questões, de múltipla escolha, dispostas em 6 blocos distintos, correspondendo a cada uma das 6 disciplinas.

Responderam ao questionário um total de 114 funcionários, sendo 86 do corpo docente e 28 do corpo administrativo. Procurou-se fazer as entrevistas num ambiente caracterizado pela informalidade e descontração no próprio local de trabalho do entrevistado, de forma a se obter declarações mais autênticas e consistentes com a cultura da instituição. As entrevistas foram realizadas com 14 funcionários, todos ocupantes de cargos de confiança na estrutura organizacional da instituição.

Análise dos dados

A análise dos dados obtidos, com a aplicação do questionário e com a realização das entrevistas, foi elaborada em três etapas, tendo sido feitas análises qualitativas e quantitativas:

- Análise geral da FUNEC;
- Análise detalhada por disciplina do modelo proposto;
- Análise comparativa entre corpo docente e corpo administrativo.

As perguntas do questionário, do Bloco 1 ao Bloco 6, apresentaram três possibilidades de resposta. Foram dados os seguintes valores às respostas:

- 2 (dois), para aquela que mais se aproximava da proposta conceitual;
- 1 (um), para aquela que ficava numa posição intermediária, e;
- 0 (zero), para aquela que mais se distanciava da proposta conceitual.

• Análise geral da FUNEC

Pode-se observar pela Figura 1 que a disciplina que mais se aproximou da proposta conceitual foi o *Domínio Pessoal*, que atingiu uma média de 1.61, num total de 2.0 (referência máxima), representando 80.5% do total, sugerindo que

existe uma grande preocupação das pessoas pesquisadas que compõem o quadro funcional da instituição quanto a serem mestros da sua própria vida.

A percepção da direção executiva da instituição com relação à preocupação com o autodesenvolvimento de seus professores e funcionários é assim expressa: "o número de pedidos que chega a nossa mesa solicitando apoio a professores e atualmente funcionários para se autocapacitarem é muito grande."

Em relação à "Política de Recrutamento e Seleção" na FUNEC, uma professora, que já trabalha na instituição desde 1981, expressou-se da seguinte forma: "Hoje em dia, o mundo está exigindo muito da gente. Temos que estar bem atualizados se não ficamos totalmente fora das exigências do mercado. Antigamente, os critérios para se contratar uma professora na FUNEC eram muito menos exigentes. Hoje, a situação é bem diferente. Na minha época existia um grande espaço entre quem sabia e quem não sabia. Hoje está havendo um maior nivelamento entre as pessoas e, por isso, todo mundo só pensa em se atualizar para ser diferente do outro. Hoje, para ser um professor na FUNEC, tem que ser igual ou melhor dos que já estão trabalhando em sala de aula. Tomara que continue assim!".

Estas declarações exemplificam o comportamento dos professores e funcionários da instituição, que podem ser considerados como compatíveis com pessoas que procuram o autodesenvolvimento.

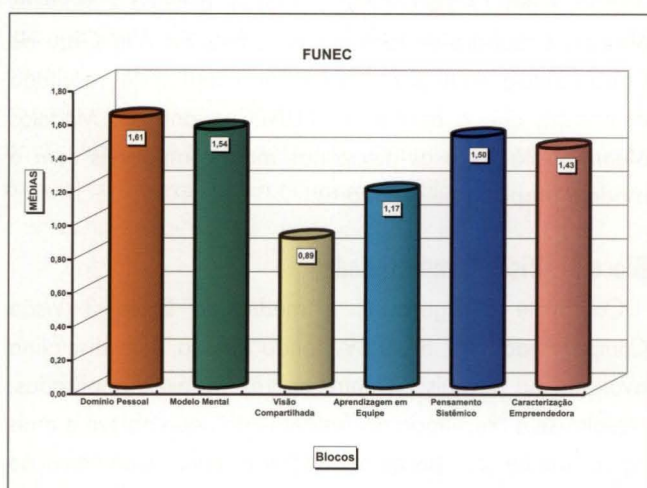
Com base nos resultados globais mostrados na Figura 1, observa-se que a disciplina que mais se distanciou do modelo conceitual foi a *Visão Compartilhada*, que alcançou o valor de 0.89, correspondendo a 44.5% do total, sugerindo a constatação de que existem problemas relacionados com a construção de um objetivo comum compartilhado pelas pessoas pertencentes ao quadro funcional da instituição.

Para Senge (1990), a visão compartilhada cria um sentimento de coletividade que permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes questões e é praticamente inerente à sobrevivência de uma organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para aprendizagem. A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de "sua empresa", ela se transforma em

"nossa empresa". É o primeiro passo para o trabalho em equipe.

Devido à importância da disciplina *Visão Compartilhada* ou *Objetivos Comuns*, pode-se concluir que a Fundação Educacional de Caratinga tem um desafio pela frente no sentido de criar, entre seus funcionários, objetivos comuns a serem alcançados.

Figura 1
Resultados geral das disciplinas do modelo, aplicado na FUNEC



• Análise detalhada das disciplinas do modelo proposto

A menor média obtida na análise de todas as variáveis foi de 0,89 e a maior foi de 1,68, num total de 2,0. Para uma melhor análise dos resultados obtidos para cada variável, procurou-se classificar as respostas em três intervalos distintos, conforme mostrado abaixo.

Foi considerado que:

- Média entre 1,41 e 2,0 – a variável mostrou alto grau de concordância com o modelo proposto;
- Média entre 1,10 e 1,40 – a variável mostrou médio grau de concordância com o modelo proposto;
- Média entre 0,89 e 1,09 – a variável mostrou baixo grau de concordância com o modelo proposto.

A classificação acima foi também utilizada por outros autores (Terra, 2000; Vasconcelos 2000). Considera-se que esta classificação ajuda a visualizar os pontos que precisam ser mais bem trabalhados na instituição pesquisada, na busca de se aproximar do modelo proposto.

Bloco 1 – Domínio Pessoal

Entre as variáveis relativas ao *Domínio Pessoal*, mostradas na Tabela 1, "Metas Pessoais" obteve a maior média entre os respondentes, de 1,65, representando 82,5% do total. Este resultado sugere que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição se preocupa em criar um ambiente que estimule funcionários e professores a alcançarem suas metas individuais. Um professor que fez sua última especialização em 1990 manifestou sua preocupação da seguinte forma: "Antigamente, quem tinha uma especialização eram poucos. Hoje se encontram professores e até mesmos alunos recém-formados que já cursaram mais de uma especialização. Mesmo na graduação, tem muita gente voltando a estudar depois de 10 a 20 anos parado. Muita gente está se preocupando com o autodesenvolvimento. Não sou eu que vou ficar para trás...!".

Este comentário está de acordo com os resultados obtidos quanto à preocupação da instituição em proporcionar um ambiente propício para funcionários alcançarem metas individuais.

A segunda maior média obtida na disciplina ocorreu no item "Competência e Habilidade" (1,63), que corresponde a 81,5% da pontuação total, com 67,54% das pessoas respondentes demonstrando que consideram que os funcionários da FUNEC são pessoas criativas e procuram continuamente expandir suas capacidades e habilidades individuais. Este resultado é bastante animador, pois as transformações rápidas e constantes que hoje determinam o mundo do trabalho e dos negócios exigem, também, das instituições de Ensino Superior, a capacidade de desenvolver um ambiente propício à criatividade, de forma a disseminar a cultura empreendedora.

As médias das variáveis do Bloco 1 *Domínio Pessoal*, citadas na Tabela 1, ficaram entre 77,5% e 82,5% do modelo proposto. Com isso, todas as variáveis do Bloco 1 *Domínio Pessoal* se enquadraram na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao *Domínio Pessoal* foi bastante compatível com uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora.



Bloco 2 – Modelos Mentais

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 2 *Modelos Mentais* foi de 1.54, que corresponde a 77% da proposta conceitual, sugerindo a constatação de que existe também uma considerável preocupação da instituição quanto à sua capacidade de se adaptar em função de aceleradas mudanças, priorizando a questão da mudança inovadora como fator primordial de vantagem competitiva.

Entre as questões relativas aos *Modelos Mentais* (Tabela 1), a variável "Reflexão e Indagação" obteve a maior média entre os respondentes – 1.64 –, representando 82% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição proporciona condições e incentiva a reflexão e indagação, resultando em mudanças de valores, atitudes e comportamentos pessoais.

50% das pessoas responderam no questionário que a instituição está buscando maior flexibilidade através do enxugamento de sua estrutura hierárquica, objetivando criar um processo interativo entre ensino, ciência e pesquisa.

A opinião de uma coordenadora de curso sobre a importância de se criar um ambiente que proporcione a troca continuada de idéias e que incentive a aprendizagem, é assim manifestada: "Atualmente, existe um clima na instituição que incentiva a todos nós compartilharmos com maior intensidade de tudo que sabemos e podemos contribuir com nossos colegas. Eu observei que depois que começamos a participar efetivamente das decisões na instituição, o pessoal passou a valorizar muito mais esses momentos em que nos reunimos para tratar de assuntos da escola e até mesmo de assuntos pessoais."

A menor média obtida na disciplina *Modelos Mentais* foi na variável "Estrutura" que obteve 1.44, que corresponde a 72% do total, com 50% das pessoas respondendo no questionário que a instituição está buscando maior flexibilidade através do enxugamento de sua estrutura hierárquica, objetivando criar um processo interativo entre ensino, ciência e pesquisa.

A informalidade que é associada ao tipo de relação estabelecida com os níveis hierárquicos superiores na FUNEC, é assim explicitada pelo gerente de recursos humanos da insti-

tuição: "Nossa estrutura é mais informal. Todos os professores interessados podem participar das decisões através de nossas reuniões quinzenais. Como a estrutura é mais informal, a diretoria, de forma geral, conversa com todos naturalmente, sem nenhuma formalidade a ser seguida. A gente se sente parte de todo o processo. Isso é muito bom. A porta da sala do Diretor Executivo está sempre aberta. Não existe nenhuma dificuldade para poder expor suas idéias e propor sugestões."

As médias das variáveis do Bloco 2 *Modelos Mentais*, ficaram entre 72.5% e 82%. Com isso, o Bloco 2 *Modelos Mentais* enquadra-se também na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao *Modelos Mentais* está entre as disciplinas mais compatíveis com o modelo proposto pelos autores.

Bloco 3 – Visão Compartilhada

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 3 *Visão Compartilhada* foi de 0.89, tendo sido a pior disciplina avaliada na pesquisa. Dentre as três variáveis analisadas, ressalta-se o "Resultado do Treinamento", que obteve a mais baixa média da pesquisa, seguida pela "Comunicação Interna".

Estes resultados pouco favoráveis são confirmados pela declaração de uma das coordenadoras de curso da instituição: "O problema de comunicação na nossa escola é muito sério. Muitas vezes não temos conhecimento dos eventos que estão acontecendo dentro da própria instituição. Muitas vezes chegamos para trabalhar e está acontecendo uma reunião ou um treinamento relacionado com a nossa área e não fomos informados de nada."

Essa questão da falta de compartilhamento do conhecimento na FUNEC é percebida e assim manifestada por um dos coordenadores de uma das faculdades: "Muitas vezes a gente não se alerta para essa questão de compartilhar o conhecimento. Estamos sempre participando de eventos, cursos, palestras, seminários, treinamentos internos, e dificilmente nos preocupamos em passar para frente o que aprendemos de novo. Ficamos com todas as informações guardadas com a gente. Não tem valor nenhum. Informação guardada, engavetada, não tem valor algum. Se

ela não for transferida para frente, ela perde o valor. O melhor de quando estamos bem-informados é poder compartilhar com os colegas de trabalho o que temos de novo sobre determinado assunto."

As médias das variáveis do Bloco 3 *Visão Compartilhada* ficaram abaixo de 1.09 num total de 2.0. Com isso, o Bloco 3 *Visão Compartilhada* enquadrou-se na categoria *Baixo Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Visão Compartilhada* mostrou resultados pouco compatíveis com uma organização de aprendizagem.

Bloco 4 – Aprendizagem em Equipe

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 4 *Aprendizagem em Equipe* foi de 1.17, tendo sido a segunda pior disciplina avaliada na pesquisa.

A fragilidade na aprendizagem em equipe já foi identificada na Fundação Educacional de Caratinga e pode ser percebida pelas palavras de um professor que assim se expressou: "Neste ano, pela primeira vez, pude ver que agora quem não trabalhar em equipe não conseguirá integrar-se na família FUNEC. Lembro-me muito bem de quando, no início do ano, o Diretor Executivo, em uma reunião com todos os funcionários e professores, deixou bem claro que a nova palavra de ordem para quem quisesse fazer parte da família FUNEC era o trabalho em equipe. Ele finalizou sua fala na reunião dizendo que 'temos que aprender a aprender juntos'."

Quanto à criação de ambientes que propiciem o diálogo, uma professora da instituição se manifestou com as seguintes palavras: "Muitas pessoas que já visitaram a FUNEC dizem que uma característica muito peculiar da instituição é o calor humano que recebem ao chegar à instituição. Elas gostam de citar o exemplo da cantina. Dizem que dificilmente já viram algo assim. Lá fica posta uma mesa farta com café, leite, pão, bolo, biscoito, queijo e salgados durante todo o dia, em todos os dias da semana. Sempre que você chega por lá, existem funcionários dos mais variados setores, professores, alunos e até mesmo visitantes conversando sobre os mais diversos assuntos."

As médias das variáveis do Bloco 4 *Aprendizagem em Equipe* ficaram abaixo de 1.40. Com isso, o Bloco 4

Aprendizagem em Equipe enquadrou-se na categoria *Médio Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Aprendizagem em Equipe* mostrou resultados desfavoráveis segundo o modelo proposto pelo autor.

Bloco 5 – Pensamento Sistêmico

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 5 *Pensamento Sistêmico* foi de 1.50, que corresponde a 75% da proposta conceitual, sinalizando que a instituição funciona de forma sistêmica. O pensamento sistêmico ajuda a enxergar as coisas como parte de um todo e é vital para o processo de aprendizagem organizacional.

Entre as questões relativas ao *Pensamento Sistêmico*, a variável "Competência Interdisciplinar" obteve a maior média da pesquisa entre os respondentes – 1.68 –, representando 84% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que conhece as atividades de outros setores da instituição, participa de forma direta ou indireta de suas atividades, e acredita que seu trabalho afeta os trabalhos dos demais setores que compõem a instituição.

O testemunho dado pelo Diretor Administrativo é muito significativo: "É muito importante que as pessoas entendam o contexto de como funciona a instituição, de como seu departamento e suas respectivas funções e tarefas estão localizadas dentro da FUNEC. Isso tudo está ligado. A minha tarefa está ligada ao meu departamento e o meu departamento não está solto dentro da organização. Tem que ter visão de conjunto. Especificamente, bato muito nessa tecla com o pessoal que trabalha comigo. Eu digo 'vocês entendem como o que nós estamos fazendo aqui reflete dentro da FUNEC como um todo?'."

O raciocínio sistêmico torna evidente a importância da mudança de mentalidade, pois a forma como a pessoa vê a si mesma e ao mundo afeta os resultados organizacionais.

As médias das variáveis do Bloco 5 *Pensamento Sistêmico*, ficaram entre 70% e 84%. Com isso, o Bloco 5 *Pensamento Sistêmico* enquadrou-se na categoria *Alto Grau de Concordância com a Proposta Conceitual*. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto ao *Pensamento Sistêmico* mostrou resultados favoráveis segundo o modelo proposto pelo autor.



Bloco 6 – Caracterização Empreendedora

Conforme a Figura 1, a média do Bloco 6 *Caracterização Empreendedora* foi de 1.41, que corresponde a 70.5% da proposta conceitual, sugerindo que a instituição preocupa-se em interagir-se continuamente com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, assim, atividades de pesquisa e extensão inovadoras, e está atenta à rapidez e à flexibilidade necessária para adaptar-se às novas e rápidas mudanças ou até mesmo antecipá-las.

Entre as questões relativas à *Caracterização Empreendedora*, a "Relação com o Ambiente Externo" obteve a maior média entre os respondentes – 1.66 -, representando 83% do total. Este resultado demonstra que grande parte das pessoas pesquisadas considera que a instituição está atenta às exigências do mercado e nas mudanças externas, buscando oportunidades que possam criar vantagens competitivas no seu setor de atuação.

O depoimento dado pelo Diretor Executivo é muito significativo e expressa o nível de relação que a instituição tem com o ambiente externo: "De 1985 a 2000, a nossa instituição passou por uma considerável reestruturação administrativa e pedagógica. Antes atuávamos somente na área de Filosofia, Ciências e Letras. De olho no mercado, tivemos que encarar a realidade e passarmos a atuar em áreas bem distintas em que nunca pensávamos atuar."

A segunda maior média obtida na disciplina *Caracterização Empreendedora* foi na variável "Estilo de Liderança" (1.52), que corresponde a 76% do total. Verificou-se que 54.38% das pessoas respondentes consideram que o sucesso da instituição está na sua capacidade de enfrentar desafios, no seu sistema administrativo participativo e democrático, e em manter um espírito inovador nas suas relações.

Na verdade, a função essencial de uma liderança empreendedora dentro de uma organização de aprendizagem deve ser, no entender do autor, mobilizar pessoas inteligentes, promover a inovação e a criatividade coletiva, interagir-se continuamente com o ambiente externo, motivar e fazer emergir o talento de seus funcionários, fazendo, assim, que eles manifestem livremente as suas opiniões e gerem conhecimento, desencadeando, assim, o processo de aprendizagem organizacional.

Dentre as quatro variáveis analisadas nessa disciplina (ver **Tabela 1, p. 65**), ressalta-se o "Projeto Pedagógico" (1.29) e o "Planejamento da Instituição" (1.25), que obtiveram as mais baixas médias da disciplina *Caracterização Empreendedora*.

Apesar do "Planejamento da Instituição" ter ficado com o pior resultado entre as variáveis analisadas, observa-se que nos últimos dois anos uma das estratégias desafiantes utilizadas pela instituição na busca de informações inovadoras como forma de alavancar vantagens competitivas frente a seus concorrentes, foi através da celebração de convênios com instituições de Ensino Superior.

Este comportamento pode ser visualizado na instituição por intermédio da opinião do Diretor Pedagógico da instituição: "Nos últimos dois anos, a FUNEC firmou convênios com várias instituições de Ensino Superior, tanto nacionais como internacionais. Firmamos convênio com a Universidade de Viçosa, com a Universidade Federal de Minas Gerais, com a Fundação Dr. Pedro Leopoldo, com a Universidade de Aveiro, de Portugal, com a Queen's University, do Canadá e com a Universidade Técnica de Aachen, da Alemanha. Estamos sempre buscando novas parcerias como forma de alavancar nossos diferenciais e, ao mesmo tempo, criar vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes."

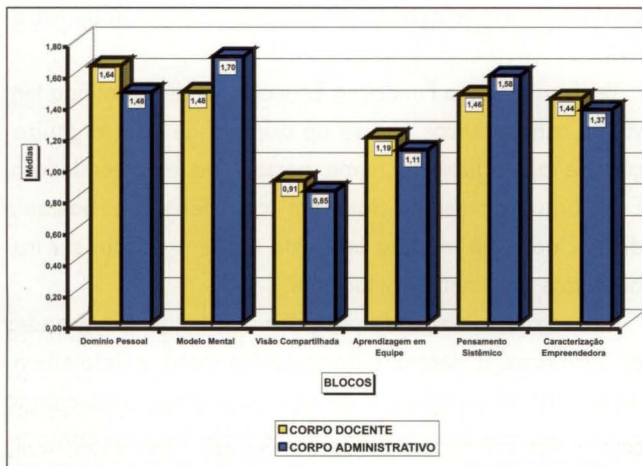
Observa-se que as médias das variáveis do Bloco 6 *Caracterização Empreendedora*, citadas na Tabela 1, ficaram entre 62.5% e 83%. Com isso, o Bloco 6 *Caracterização Empreendedora* enquadrou-se na categoria *Médio Grau de Concordância* com a Proposta Conceitual. Este resultado demonstra que a análise da FUNEC quanto à *Caracterização Empreendedora* mostrou resultados medianos segundo o modelo proposto.

Análise comparativa entre corpo docente e corpo administrativo

Na análise das seis disciplinas do modelo proposto, as respostas entre "Corpo Docente" (professores) e "Corpo Administrativo" (diretores, coordenadores de cursos, gerentes e chefes de departamentos) foram muito próximas, variando entre 5% e 14% de diferença, conforme mostrado na Figura 2.

O resultado que obteve a maior discrepância entre as médias do corpo docente e corpo administrativo da

Figura 2
Resultados geral do corpo docente e corpo administrativo da FUNEC



Fundação Educacional de Caratinga, foi o resultado relativo à disciplina *Modelos Mentais*. Este resultado sugere que o corpo administrativo enxerga a instituição de uma forma um pouco diferente da que enxerga o corpo docente, isto é, para o corpo administrativo, a instituição proporciona condições e incentiva a mudança de valores, atitudes e comportamentos pessoais. Além disso, a instituição está promovendo uma maior flexibilização da estrutura hierárquica, derrubando barreiras funcionais e também valorizando o surgimento de novas idéias, tanto de professores como de funcionários. Faz-se necessário ressaltar que o corpo docente também concorda com essas características, porém, com menor intensidade.

O resultado que obteve uma menor discrepância entre as médias do corpo docente e corpo administrativo da Fundação Educacional de Caratinga foi o referente à disciplina *Caracterização Empreendedora*, com uma diferença de 5%.

Observa-se que o "Corpo Docente" obteve a maior média, mas, em função da pequena diferença entre as médias do corpo docente e do corpo administrativo, pode-se concluir que o corpo docente e o corpo administrativo enxergam a instituição praticamente da mesma forma.

Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o com-

portamento da Fundação Educacional de Caratinga (FUNEC) em comparação com as características essenciais de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora e sugerir melhorias para a Fundação em função dos resultados obtidos.

Para a realização da análise, foi elaborado um modelo conceitual, com base nos autores Senge (1990), Chagas (1999), Vasconcelos (2000), Leite (2000), entre outros. O modelo conceitual proposto visava mostrar a importância da interação de uma instituição de Ensino Superior com seu ambiente externo e as cinco disciplinas de Senge, tendo como parte complementar da proposta a disciplina do empreendedorismo.

Em relação às seis disciplinas analisadas na FUNEC, o *Domínio Pessoal* e os *Modelos Mentais* foram as que mais se aproximaram do modelo conceitual proposto. Foram observados resultados compatíveis a um quadro funcional caracterizado pela criatividade, inovação, iniciativa, necessidade de auto-realização e preocupado em desenvolver suas capacidades e habilidades pessoais. Este resultado sugere que existe uma considerável preocupação da instituição quanto à sua capacidade de adaptar-se em função de aceleradas mudanças, priorizando a questão da mudança inovadora como fator primordial de vantagem competitiva.

As disciplinas *Pensamento Sistêmico* e *Caracterização Empreendedora* obtiveram a terceira e quarta colocação respectivamente. Observou-se que a instituição está priorizando treinamentos internos, promovendo, assim, a aprendizagem de forma participativa e sistemática e a interação entre funções departamentais e suas inter-relações formais e informais. Observou-se também uma preocupação da instituição em estar em constante interação com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, dessa forma, atividades de pesquisa e extensão inovadoras. Este resultado reforça a preocupação da instituição na formação de empreendedores, preparando as pessoas a aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado.

As disciplinas *Visão Compartilhada* e *Aprendizagem em Equipe* foram as responsáveis pelos piores resultados da

pesquisa. Observa-se que muito ainda precisa ser feito na instituição em relação ao processo de comunicação interna, fazendo, assim, que sejam atingidos todos os níveis hierárquicos da instituição.

Observou-se uma preocupação da instituição em estar em constante interação com o ambiente externo, com a abertura para novas experiências pedagógicas de ensino e avaliação, incentivando, dessa forma, atividades de pesquisa e extensão inovadoras.

O fraco resultado da *Visão Compartilhada* leva, conseqüentemente, ao resultado pouco favorável da *Aprendizagem em Equipe*, pois o aprendizado em equipe pode ser um próximo passo natural no esforço de visão compartilhada. A aspiração coletiva dá aos membros da equipe uma razão forte para começarem a aprender a aprender juntos. É importante que a instituição enxergue que a *Visão Compartilhada* dá contexto ao trabalho em equipe.

A variável que obteve o melhor resultado geral na pesquisa foi a "Competência Interdisciplinar", demonstrando que grande parte das pessoas pesquisadas considera que conhece as atividades de outros setores da instituição, participa de forma direta ou indireta de suas atividades, e acredita que seu trabalho afeta os trabalhos dos demais setores que compõem a instituição. Este resultado reforça, portanto, a característica fundamental do *Pensamento Sistêmico*, que é o nível de inter-relação entre as partes, através do grau de repercussão das atividades individuais nos trabalhos de outros setores, e vice-versa.

Em contrapartida, a variável que obteve a pior colocação na análise geral da pesquisa foi o "Resultado do Treinamento", reforçando a questão pouco favorável do compartilhamento do conhecimento adquirido em treinamentos internos, cursos, palestras, seminários e demais atividades que visam à capacitação profissional. Sabe-se que a instituição só aproveita os benefícios da aprendizagem individual quando é capaz de transferir, compartilhar e alavancar seus conhecimentos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Na análise comparativa entre corpo docente e corpo

administrativo da instituição, observou-se que os resultados ficaram muito próximos, sugerindo, assim, que não existem grandes discrepâncias entre as disciplinas e variáveis analisadas em relação a professores e corpo administrativo.

Verifica-se que a Fundação Educacional de Caratinga tem várias características que se aproximam de uma organização de aprendizagem numa perspectiva empreendedora. Entretanto, apresenta também características bastante distanciadas do modelo proposto e que precisam ser trabalhadas no âmbito institucional.

Observa-se através da pesquisa que ainda são grandes as barreiras a serem ultrapassadas para a implementação das organizações de aprendizagem, propiciando ambientes que favoreçam a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e participação das pessoas, e auxiliando-as a resolverem os problemas juntas e com maior eficiência do que se fossem resolver isoladamente.

Sabe-se que uma instituição de Ensino Superior deve trabalhar voltada à comunidade em que está inserida, utilizando sua criatividade para encontrar soluções inovadoras para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador da educação. Neste contexto, espera-se que este trabalho tenha contribuído para a reflexão sobre a necessidade, no Brasil, de uma universidade empreendedora que atenda aos reais anseios da sociedade, e para a melhor compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações em geral.

Em particular, para a Fundação Educacional de Caratinga acredita-se que o diagnóstico realizado possa orientar a direção da instituição na busca contínua pelas características do modelo proposto de uma *Learning Organization* numa perspectiva empreendedora. Com base nos resultados encontrados, foram propostas à direção da FUNEC várias sugestões de melhorias com o objetivo de contribuir para que a instituição possa ser realmente caracterizada como sendo uma organização que aprende, com base no modelo desenvolvido. ■

Referências bibliográficas

BERNARDES, M. E. B. (1999), «'Learning Organization' em empresa brasileira: um estudo de caso». 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAMPBELL, T. e CAIRNS, H. (1994), «Developing and Measuring the Learning Organization - from Buzz Words to Behaviors». *Industrial and Commercial Training*, vol. 26, no. 7, pp. 10-15.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela (1999), **O Segredo de Luísa**. Cultura, São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme (1994), «Inovação e Gestão - O Perfil do Gestor de uma 'Learning Organization'». *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anais XVII ENANPAD - Recursos Humanos, pp. 223-233.

FREIRE, Paulo (1997), **Pedagogia da Autonomia**. 5ª ed., Paz e Terra, Rio de Janeiro.

GARVIN, David A. (1993), «Building a Learning Organization». *Harvard Business Review*, pp. 78-91, Julho-Agosto.

LEITE, Emanuel (2000), **O Fenômeno do Empreendedorismo: Criando Riquezas**. Bagaço, Recife.

SCHEIN, Edgar (1996), «Culture: The Missing Concept». *Organizational Studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.

SCHEIN, Edgar H. (1996), «Organizational Learning: What is

New? - Invited Address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management». Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA, June 28.

SCHEIN, Edgar H. (1996), «Three Cultures of Management; The Key to Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 38, pp. 9-20.

SENGE, Peter M. (1990), **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Best Seller, São Paulo.

SENGE, Peter M. (1990), «The Leader's New Work: Building Learning Organizations». *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.

TERRA, José Cláudio C. (2000), **Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial: Uma Abordagem Baseada na Aprendizagem e na Criatividade**. Negócio Editora, São Paulo.

TIMMONS, J. (1994), **New Venture Creation**. 4th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.

VASCONCELOS, M. C. R. L. (2000), **Cooperação Universidade/Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira**. 257 p. Tese de Doutorado (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação - Universidade Federal de Minas Gerais.

portalexecutivo.com

Invista em si, para variar.

www.portalexecutivo.com Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Icep Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.