



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GLEUMA TAXMAN DA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA:
ESTUDO DE UM CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

MOSSORÓ/RN
2022

GLEUMA TAXMAN DA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA:
ESTUDO DE UM CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador (a): Elisabete Stradiotto Siqueira,
Prof.^a Dra.

.

MOSSORÓ/RN
2022

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S5712 Silva, Gleuma Taxman da.
4a Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública
Universitária: Estudo de Um Caso Em Uma
Instituição De Ensino Superior / Gleuma Taxman da
Silva. - 2022.
40 f. : il.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira .
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2022.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Processo
da Aprendizagem Organizacional 4Is. 3. Gestão
Pública. I. Siqueira , Elisabete Stradiotto ,
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

GLEUMA TAXMAN DA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA:
ESTUDO DE UM CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
ADMINISTRAÇÃO.

Defendida em: 25/11/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
Professora da UFERSA
Presidente

Rosa Adeyse Silva
Professora da FACESA

Arrilton Carlos de Brito Filho
Professor da FACESA

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais: Antônio Freires da Silva e Maria do Socorro da Silva, em especial, à minha querida mamãe, que com muito carinho cuidava de mim e do meu filho enquanto eu dedicava o meu tempo aos estudos. Dedico ao meu amado filho Bernardo Taxman de Sousa, quão imensurável é o meu amor por ele, ele foi a força motriz desta vitória.

Ao irmão Gleiton Freires da Silva, pelas incansáveis madrugadas que acordava para levar-me até algum lugar no objetivo de pegar um carro que fosse pra Mossoró/RN ou mesmo no meu retorno da UFERSA. Mesmo que eu usasse as mais belas palavras, ainda assim, eu não conseguiria descrever o quão feliz eu sou por ter você como irmão, sempre presente em minha vida, mesmo em silêncio me ensinou muito, foram muitas as vezes eu pensei em desistir, mas pensava comigo mesmo, eu não posso desistir agora, eu não seria justa com meu irmão que foi quem mais sofreu comigo as noites acordado. Meu irmão, essa vitória também é sua!

Ao meu amado irmão Antônio Gleidson Freires da Silva, por seu carinho comigo e com o meu filho, pelas ajudas financeiras que eram sempre bem vindas, você sempre foi mais que um irmão, o que eu disser aqui sempre será pouco para transmitir a enorme gratidão que eu tenho em meu coração por você e por toda a minha família, receba os meus sinceros agradecimentos!

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ter sido fiel na minha vida renovando as minhas forças quando eu já não as tinha, por capacitar-me nas demandas diárias do curso, e por ter me dado à oportunidade de conviver uma diversidade incrível de mentes pensantes no decorrer da minha vida acadêmica.

À Larissa Castelo Branco, psicóloga em formação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), uma excelente profissional, que com técnicas relacionadas a sua profissão, conseguiu destravar os meus bloqueios, fica aqui a minha eterna gratidão.

Aos meus amigos, de curso na Ufersa, em especial Vanessa Nobrega que foi como uma grande irmã, Kátia Laiane e Gabriele Santiago vocês são como anjos em minha vida receba todo meu carinho em forma de gratidão, Benedito Ferreira Neto, esse garoto é um gênio e tem minha admiração, Gleice Maia, Gisele, Deanilton, Heronildes, Geocleide e Brenda com seu enorme coração e um exemplo de humanidade deixou boas memórias.

Aos meus amigos, de curso na UFC a Mariana Ferreira Ventura Alves, Guilherme Fahd, Diego, Rafael, Daniel, Bruna, Neemias, Ruy, Raimundo aos Professores: Lázaro, Suely, Fabiana muito obrigada pela troca de experiência vivida com vocês.

Aos colegas da vila acadêmica: Nery, Yara, Jarleide, Norma e Cydianne Cavalcante da Silva que eu tive o prazer de conhecer e conviver quando passei a minha jornada na vila acadêmica.

Aos colegas do projeto Hortas Para o Ensino Fundamental, com o servidor Giorgio Gendes Ribeiro, e aos meus colegas do projeto: Dário, Jamile, Marcos.

Aos professores da Ufersa, em especial Ludimilla Carvalho Serafim de Oliveira, que hoje ocupa o cargo de Reitora nesta universidade e é exemplo de garra e coragem e fé. Ao Fábio Nobre coordenador do curso de Administração, Liana Nobre por suas contribuições na minha formação acadêmica, Valdemar Siqueira Filho por ter me dado oportunidade de trabalhar com ele no projeto de pesquisa do (PIBIC_PICI 2017). Ana Maria, Agostinha Mafalda, Yacara Vasconcelos, Judson, Alano, Girlene e Luciana Holanda Nepomuceno.

Agradeço à minha queridíssima orientadora Elisabete Stradiotto Siqueira pelo apoio, por sua dedicação nas orientações, por compartilhar seus conhecimentos, e por se mostrar tão receptiva. Agradeço também por ter me dado à oportunidade de fazer parte do Programa de Educação Tutorial (PET) – Gestão Social, onde aprendi a fazer pesquisas e compartilhar meus conhecimentos por meio das constantes oficinas oferecidas à comunidade de forma geral. Aos professores membros da banca examinadora: Prof^o. Arrilton Carlos de Brito Filho e Prof^a. Dra. Rosa Adeyze Silva pelo apontamento das melhorias desse trabalho.

Agradeço ao Programa de Educação Tutorial (PET), por me mostrar outras realidades que estavam além do meu curso, pela oportunidade de desenvolver diversas pesquisas e extensão. Obrigada por ter me feito vivenciar a essência de uma Universidade, que consiste em Ensino, Pesquisa e Extensão. Agradeço também aos meus colegas de projeto pelo companheirismo na vivência das experiências no campo de pesquisa, nos grupos de estudos e nas oficinas ministradas.

Aos servidores da UFERSA, especial a psicóloga Mônica, assistentes sociais: Lucinha, Camem e Dayse a qual sou eternamente grata por suas palavras de animo e por sua humanidade. Meus agradecimentos em especial a Frank, Júlio, Léia, Lisandro, Frank que sempre com destreza desempenharam muito bem a função.

A UFC em Fortaleza, onde no período de mobilidade estudantil, desfrutei da oportunidade de concluir algumas das disciplinas do meu curso, totalizando o período de quatro semestres, onde no retorno a minha Universidade de origem, UFERSA, essas disciplinas foram agregadas ao meu histórico. Aos professores da UFC: Lázaro, Suely, Vera e Fabiana muito obrigada pela troca de experiência vivida com vocês. Agradeço aos colegas de curso Guilherme Fahd, Diego, Rafael, Daniel, Bruna, Neemias, Ruy, Raimundo, em especial Mariana Ferreira Ventura Alves que se tornou uma amiga pra vida.

Por fim, agradeço a uma das partes mais importantes para concretização desse trabalho, aos docentes, discente e técnico da UFC que contribuíram para esse trabalho, respondendo a entrevista dispondo-se a ajudar-me nessa etapa tão desafiadora.

“[...] Grandes coisas fez o Senhor por nós, por
isso, estamos alegres”.

(Salmos 126:3)

RESUMO

A Aprendizagem Organizacional trata de como pessoas e organizações interagem para produzir conhecimentos e aprendizados. Os estudos sobre essa temática ocorrem tanto nas organizações privadas como públicas. Nesse contexto, a presente pesquisa se propôs a analisar a Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública Universitária, por meio de um estudo de um caso em uma Instituição de Ensino Superior, a fim de compreender como ocorre o processo da Aprendizagem Organizacional na Organização Pública considerando o modelo proposto por Crossan, Lane e White denominado de 4 Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização). O estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva. Foram entrevistadas quatro pessoas: um estudante em conclusão de curso; um técnico administrativo; um professor que leciona na instituição e um professor que ocupa cargo de chefia em departamento. Conclui-se então que os 4Is foram observados na Gestão Pública em questão. Apesar dos grandes desafios destacados por seus agentes, a organização obedece a uma lógica de aprendizado permanente. Diante disso a Aprendizagem Organizacional tem enfrentado grandes desafios para alinhar a aprendizagem aos processos burocráticos.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Processo da Aprendizagem Organizacional 4Is; Gestão Pública

ABSTRACT

Organizational Learning deals with how people and organizations interact to produce knowledge and learning. Studies on this topic occur both in private and public organizations. In this context, this research proposed to analyze organizational learning in university public management, through the study of a case study in a higher education institution, in order to understand how the process of organizational learning occurs in public organization considering the model proposed by Crossan, Lane and White called the 4 Is (intuition, interpretation, integration and institutionalization). The study was developed through a qualitative and descriptive research. Four people were interviewed: a student completing a course; an administrative technician; a professor who teaches at the institution and a professor who occupies a departmental leadership position. It is then concluded that the 4Is were observed in the Public Management in question. Despite the major challenges highlighted by its agents, the organization obeys a logic of permanent learning. In view of this, Organizational Learning has faced major challenges in aligning learning with bureaucratic processes.

Key-Words: Organizational Learning; Organizational Learning Process 4Is; Public administration

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e suas abordagens conceituais da (AO).....	18
Quadro 2 - Estrutura do modelo 4Is de Aprendizagem Organizacional	20
Quadro 3 - Características da Burocracia de Max Weber.....	23

FIGURAS

Figura 1 Processo de Aprendizagem Organizacional.....	21
Figura 2 Reitoria da Universidade Federal do Ceará.....	28
Figura 3 – Unidade didática II da FEAAC.....	29
Figura 4 – Unidade didática III da FEAAC.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FEAAC– Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

IES – Instituição de Ensino Superior

IF- Instituição Federal

PET – Programa de Educação Tutoria

TRE – Tribunal Regional Eleitoral

UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi Árido

UFC – Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	DELIMITAÇÕES DO TEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.1	Objetivo e Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - ABORDAGEM CONCEITUAL.....	18
2.1.1	O que é Aprendizagem Organizacional.....	20
2.1.2	O processo da aprendizagem organizacional.....	20
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A GESTÃO PÚBLICA.....	20
2.3	BUROCRACIA E AS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS.....	21
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.1.1	Tipo de Pesquisa.....	24
3.1.2	Instrumento de coleta de dados.....	24
3.1.3	Sujeitos da pesquisa.....	25
3.1.4	Categorias de análise.....	25
3.1.5	Abordagem de análise de dados.....	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	28
4.1	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PESQUISADA.....	28
4.2	COMO OCORRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	31
4.3	PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	32
4.4	DESAFIOS ENCONTRADOS NA BUROCRACIA.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE A.....	38

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo discorre acerca dos procedimentos relacionados à pesquisa e estão divididos em três etapas: A primeira aborda-se a delimitação do tema, em que é discutida sua contextualização e a problemática da pesquisa; Na segunda etapa identifica-se os objetivos gerais e específicos da pesquisa e por último apresenta-se as justificativas e sua relevância para a realização do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA

Envoltos pelas novas tecnologias, e desafios de um mundo cada vez mais globalizado e conectado, as organizações tendem a ceder aos novos modelos de trabalhos que tem surgidos nos últimos anos. Além disso, “A globalização pode também mudar a estrutura industrial das economias, impelindo-as a desenvolver novas indústrias e a adaptar suas estruturas institucionais” (OCDE, 2005, p.49).

Com isso, surgem vários desafios para as organizações, pois as mesmas precisam adquirir novos conhecimentos de forma cada vez mais rápida, pois o conhecimento muda constantemente, diante disso Drucker (1997, p.44) afirma que as organizações:

[...] ela precisa ser organizada para mudanças constantes. A função da organização é colocar o conhecimento para trabalhar ferramentas, produtos e processos, na concepção do trabalho, no próprio conhecimento e que, por natureza muda rapidamente e as certezas de hoje se tornem os absurdos de amanhã.

Entretanto, para que as organizações mantenham-se competitivas e eficientes, tanto em seus serviços como em seus processos, é necessária uma rotina de aprendizado que proporcione a troca de conhecimentos, pois “quanto melhor uma pessoa, organização, indústria ou nação adquirir e aplicar conhecimentos, melhor será sua posição competitiva”. (DRUCKER, 1996, p. 158)

Com isso, para melhor crescimento das organizações, estudos sobre a Aprendizagem organizacional (AO) vem ganhando crescimento e visibilidade nos últimos anos, apesar desse assunto já está sendo discutido desde a década de 1965, ele ganhou maior destaque somente na década de 1996, conforme afirma (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Diante desse contexto, surge o seguinte questionamento: Levando em consideração a burocracia clássica das instituições públicas é possível que ocorra a aprendizagem organizacional na Gestão Pública Universitária?

Com isso, o presente trabalho busca cooperar com os estudos já existentes sobre os processos da aprendizagem organizacional na gestão pública no contexto universitário.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre o processo da Aprendizagem Organizacional na Organização Pública Universitária, considerando o modelo 4 Is proposto por Crossan, Lane e White.

1.2.3 Objetivos Específicos

Em busca de maior compreensão para o objetivo geral, elaboram-se alguns objetivos específicos dispostos a seguir:

- Descrever conceito da Aprendizagem Organizacional;
- Verificar qual o processo para que ocorra Aprendizagem Organizacional;
- Analisar se a burocracia criada para auxiliar os processos tem alcançado sua finalidade.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Apesar do crescente número de trabalhos relacionados a aprendizagem organizacional, Machado E. et al (2010) afirma que tanto a aprendizagem organizacional como as formas de desenvolvê-la permite novos estudos principalmente no âmbito das instituições de ensino superior, ou seja, nas Universidades.

Nessa perspectiva, conclui-se a necessidade de mais estudos da Aprendizagem Organizacional nas Organizações Públicas, com foco na Gestão Universitária, por se tratar de um assunto de grande relevância e pouco explorado no meio acadêmico.

Sendo assim o presente trabalho poderá contribuir com a bibliografia já existente, porque abre a possibilidade de expansão de novos construtos para a aprendizagem organizacional no contexto de Gestão Pública Universitária.

Com essa, finalidade faremos um estudo usando a bibliografia existente publicada em artigos científicos, monografias, sites e livros. Realizar-se-a ainda um estudo de caso, onde aplicaremos entrevistas com pessoas envolvidas diretamente ao funcionamento da gestão pública escolhida para tal finalidade.

Logo após os procedimentos já citados, será feita uma análise dos dados obtidos nas entrevistas e os relacionaremos com a literatura para verificarmos quais os pontos convergente ou divergente com o modelo escolhido para 4IS usados por Crossan, Lane e White.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991) Durante o processo de pesquisa as hipóteses podem ser tanto confirmadas como refutadas, no entanto ambos os resultados podem contribuir para o desenvolvimento científico levando à formulação de novas hipóteses e a busca de novas respostas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em capítulos contínuos dispostos da seguinte forma:

No primeiro capítulo a introdução destacam-se as ideias iniciais, seguido pela formulação do problema de pesquisa, além dos objetivos: Tanto o geral, quanto os específicos, em seguida expõe-se as justificativas e relevâncias que motivaram o desenvolvimento da pesquisa.

No segundo capítulo elabora-se uma revisão da literatura que enfatiza os principais conceitos referentes à aprendizagem organizacional, gestão pública e a burocracia com objetivo de uma melhor compreensão do assunto estudado e buscando suporte para resolução da problemática.

No terceiro capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos, identificando: a classificação ou tipo de pesquisa, bem como, a delimitação da pesquisa, a natureza e fontes de dados, e por fim, apresentam-se as formas de tratamento e a análise dos dados da pesquisa.

É no quarto capítulo são explicitados os resultados encontrados na pesquisa, por meio das entrevistas realizadas em uma organização pública universitária: Instituição de Ensino Superior (IES) em Fortaleza/CE, assim como a análise dos resultados.

O quinto capítulo expõe-se as considerações finais, mencionando as limitações pertinentes ao estudo, além de recomendações para futuros trabalhos na área para novas pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Apresenta-se nesse capítulo uma revisão de literatura para uma melhor compreensão a cerca da temática tratada neste estudo. Subdividimos em seção para uma análise mais detalhada destacando os principais conceitos pertinentes à aprendizagem organizacional, gestão pública e a burocracia, com a finalidade de melhor entendimento do assunto estudado e buscando suporte para resolução da problemática.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - ABORDAGEM CONCEITUAL

2.1.1 O que é aprendizagem organizacional

Apesar do assunto sobre a Aprendizagem Organizacional estar sendo discutido há muito tempo não existe consenso em relação ao termo usado para designar a (AO). Crossan, Lane e White (1999, p. 522) enfatizam que “pouca convergência ou consenso sobre o que se entende pelo termo, ou sua natureza básica”, os autores ainda justificam que “em grande parte, a convergência não ocorreu porque diferentes pesquisadores aplicaram o conceito de aprendizagem organizacional, ou pelo menos a terminologia, a diferentes domínios”.

Nesse sentido, realizou-se um breve estudo sobre as abordagens feitas pelos estudiosos da área e constatou-se que eles discutem abordagens diferentes para conceituar a (AO). Relacionamos alguns autores a suas abordagens, vejamos:

Quadro1 - Autores e suas abordagens conceituais da (AO)

Ano	AUTORES	ABORDAGEM
1975	March e Olsen	Limitação cognitiva
1991	Huber	Processo de informação da aprendizagem organizacional.
1995	Nonaka e Takeuchi	Inovação de produtos.

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

Ainda sobre o conceito da (AO), para Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional implica em um processo de aperfeiçoar ações pelo melhor conhecimento e compreensão. Esse pensamento pode ser agregado ao conceito de Kim, (1998) em que o autor declara que a (AO) é um processo em que a transformação de experiências cria novos conhecimentos, ou seja, é o que as pessoas aprendem (*know – how*), como elas compreendem e aplicam esse conhecimento.

Depreende-se então deste pensamento que, a (AO) além de ser um processo em constante movimentação, ele passa por transformações durante o esse processo, onde novos aprendizados são adicionados ao já existente, com o objetivo de transforma-lo em um conhecimento mais favorável a (AO), onde durante este processo continuado permeia vários níveis dentro da organização.

Fortalecendo este pensamento, Vasconcelos; Mascarenhas (2006, P.10) afirmam que, “a aprendizagem organizacional é um processo contínuo, caracterizado pela interação entre os indivíduos e entre os grupos de trabalho”. Os autores ainda consideram ser a aprendizagem organizacional “mais do que simplesmente uma soma da aprendizagem de seus integrantes”.

Conclui-se ser, portanto, Aprendizagem Organizacional um processo que está em constante mudança, que envolve seus indevidos, Argyris e Schön, (1996) descrevem como aprendizagem organizacional a capacidade do indivíduo de uma organização questionar em favor desta quando vivenciarem uma situação de problema.

Ainda sobre o conceito de aprendizagem organizacional Vera e Crossan (2005) destacam que é como um processo que vai do pensamento individual compartilhado, e das atitudes, que é influenciado pela organização tornando-se características da própria organização.

Diante do exposto, entendeu-se por muito tempo a aprendizagem organizacional como sinônimo de treinamento instrucional, sendo apenas informativa. No entanto, a aprendizagem também pode ser pensada como algo mais complexo e contraditório, pois implica romper com o antigo sistema já estabelecido, para gerar novos aprendizados.

No caso das organizações, a mudança é concebida como uma crise não regressiva superada pela consolidação de um novo sistema social com novos valores, práticas e hábitos. A mudança gera contradições, pois existe ruptura com o antigo sistema; porém o novo sistema deve ser construído a partir do construto anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2006, P.10).

Ainda sobre o tema, Crossan, Lane e White (1999, P.523) descrevem que a “A aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar o novo aprendizado (exploração) e usar o que foi aprendido (exploração)”. Os autores reportam a Março, onde ele reconhece serem esses dois (exploração e exploração) grandes desafios da renovação, e ainda um desafio central da (AO).

Ainda assim, para que um novo aprendizado ocorra de forma eficaz nas organizações públicas e privadas, é fundamental observar-se alguns elementos propostos no modelo de 4Is compartilhado por Crossan, Lane e White (1999), esses autores desenvolveram um modelo que mostra os elementos e processos envolvidos na aprendizagem organizacional.

2.1.2 O processo da aprendizagem organizacional

De acordo com Crossan, Lane e White (1999) o processo da aprendizagem organizacional segue um fluxo que transcorre em três níveis: individual, grupal e organizacional e se dá por meio de um processo que envolve a intuição, interpretação, integração e institucionalização, esse modelo é também conhecido com os “4 Is. Crossan, Lane e White. A seguir o Quadro 2 apresenta o modelo estruturado:

Quadro 2- Estrutura do modelo 4Is de Aprendizagem Organizacional

NÍVEL	PROCESSO	INSUMOS/RESULTADOS
Individual	Intuição	Experiência Imagens Metáforas
Grupal	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversação /diálogo
	Integração	Entendimentos compartilhados Ajuste Mútuo Sistemas Interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas Sistemas de Diálogos Regras e Procedimentos

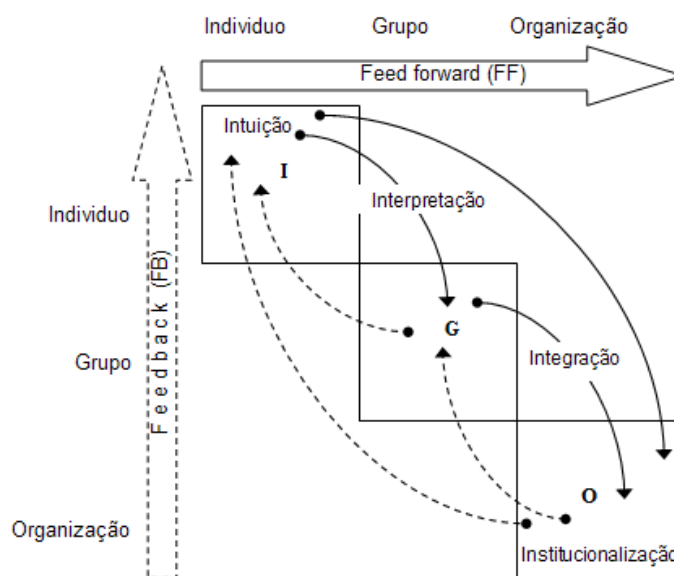
Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

No quadro 2 estão expostos os níveis em que a (AO) ocorre, esse modelo segue uma lógica descrita por seus autores. Onde experiências vivenciadas pelo indivíduo consegue intuir (individual) nas novas experiências. Esta nova experiência, por sua vez, conceberá em novos resultados que o grupo interpretará e acrescentará ao seu cotidiano (interpretação), sem que para isso, haja a necessidade de comunicação e o entendimento do individual pelo grupal (integração). Necessita-se, porém, o máximo possível de clareza na transferência do conhecimento que faz a trajetória do individual para o grupal. (CROSSAN, LANE E WHITE, 1999)

Consequentemente, ocorre a institucionalização, que vem a ser o resultado de todo o processo absorvido pela organização, desta forma, torna-o algo pertencente a ela, que independem de seus colaboradores, para isso necessita-se de uma rotina anteriormente criada, que resulte em reposta satisfatória e que isso seja formalizado pela organização (institucionalização).

Esse processo é também é desenhado por Machado et al (2010, apud SILVA, 2009) conforme mostra a figura 1:

Figura 1 Processo de Aprendizagem Organizacional



Fonte: MACHADO, ELIZANDRA et al (2010, apud SILVA, 2009) Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

Nesta figura é possível observar por meio das setas o processo percorrido na Aprendizagem Organizacional. Onde as setas mostram o trajeto que vem de cima. Começa no

individual, passando pelo grupo e chegando a organização, esse trajeto volta como feedback pois vem fazendo o percurso ao contrário, desta vez, da organização para o grupo e do grupo para o indivíduo, completando assim o processo. Quando este circuito é observado por esse modelo podemos dizer que há (AO) nesta organização segundo o modelo 4is.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A GESTÃO PÚBLICA

Pereira (2002) afirma que, com a democracia, a administração pública tornou-se uma questão política, de forma que a qualidade dos serviços públicos mostrou-se um dos fatores influenciador na decisão da população que pode eleger ou não governantes.

Com isso, a aprendizagem organizacional que contribuíra para o sucesso nas organizações privadas, revelou ser o método mais moderno para alcançar novos objetivos na gestão pública. No Brasil a Reforma da Gestão Pública de 1995, contribuiu e continua sendo uma das respostas apresentadas aos desafios propostos pela globalização e a democratização. Dessa forma:

A partir dos anos de 1980, uma segunda grande reforma do Estado começa a ocorrer nos países desenvolvidos — a reforma da gestão pública. Ocorre como uma resposta àquelas duas grandes forças que definiram o século XX — a globalização e a democracia, resposta que a administração pública burocrática não lograva dar porque foi produto de regimes autoritários e relativamente fechados ao resto do mundo. (...) (PEREIRA, 2002, P.1)

Assim, implanta-se a delegação de autoridade, um passo necessariamente importante, pois dessa forma incentivaria os seus servidores ao mesmo tempo em que também os recompensaria por seus esforços e dedicação extra, porém os servidores com autonomia passam a enfrentar metas e problemas com capacidade e confiança. (ZEMKE e SCHAAF. 1991).

Entretanto as organizações possuem cultura própria e identidade, onde cada uma enfrenta desafios. Logo, as organizações públicas têm traços peculiares e enfrentam diversos desafios, como ultrapassar modelos burocráticos que dificultam a aprendizagem. Apesar disso, a literatura aponta que mudança nos padrões de Gestão pública vem sendo observados (GUIMARÃES 2001).

2.3 BUROCRACIA E AS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS

Segundo Chiavenato (2002) no século XX, o sociólogo Alemão Max Weber escreveu um livro no qual deu o nome de *burocracia*. Nesse livro o autor tratava de assuntos pertinentes as grandes organizações da sua época. Max Weber também chamou o século XX como o século das burocracias. Sendo assim Max Weber foi o primeiro a escrever acerca dessa teoria.

Com isso Max Weber enfatiza que a burocracia é a organização eficiente por excelência, ele ainda descreve uma série de características que a burocracia apresenta (CHIAVENATO 2002). Vejamos no quadro a seguir:

Quadro3 - Características da Burocracia de Max Weber

1. Caráter legal das normas e regulamentos;
2. Caráter formal das comunicações;
3. Caráter racional e divisão do trabalho;
4. Impessoalidade nas relações;
5. Hierarquia de autoridade;
6. Rotinas e procedimentos padronizados;
7. Competência técnica e meritocracia;
8. Especialização da administração, que é separada da propriedade;
9. Profissionalização dos participantes;
10. Completa visibilidade do funcionamento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

O termo burocracia pode ser facilmente confundido por pessoas leigas como sendo sinônimo de lentidão nas organizações sendo responsável pelas infinitas regras, porém, esse pensamento popular é um pensamento contrário à funcionalidade dessa teoria, esses pensamentos são apenas as falhas encontradas na execução dessa teoria, falhas essas que foram chamadas posteriormente de disfunções burocráticas (MOTTA e PEREIRA 2004).

Diante disso, Motta e Vasconcelos (2006) enfatiza que a burocracia encontra-se em várias esferas da sociedade como: Na Religião, na política, nos negócios, na educação, no militarismo e em outras organizações.

Segundo Motta e Vasconcelos (2017, p.130): “Burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”.

Entende-se por burocracia um sistema de organização que é eficiente por excelência, e que para atingir essa eficiência, necessita de detalhamentos minimamente antecipado, de

como as coisas devem ser feitas. Chiavenato (2002) descreve a burocracia como “uma estrutura social legalmente organizada”.

Entretanto, a Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública pode ser influenciada negativamente pela disfunção burocrática, sendo assim uma das barreiras para a sua execução, podendo acarretar ainda em estagnação do servidor público pela repetição das tarefas, que obedecem a um padrão de funcionalidade devido à racionalização do trabalho que a burocracia determina. (CHIAVENATO, 2002)

Em concordância mesmo pensamento, faz-se uso de uma abordagem clássica das disfunções burocráticas que, encontra-se registrada no livro de Sociologia - Teoria e estrutura de Merton, o autor faz uma análise bem detalhadas das disfunções burocráticas descrevendo-as do modo a seguir:

[...] inadequações de orientação, que envolvem a incapacidade treinada, derivam de fontes estruturais. O processo pode ser abreviadamente recapitulado. (1) Uma burocracia eficiente exige confiança de reação e estrita devoção aos regulamentos. (2) Tal devoção às regras conduz à sua transformação em absolutas; já não são concebidas como relativas a um conjunto de propósitos. (3) Isto interfere com a adaptação rápida, sob condições especiais não claramente visualizadas por aqueles que lançaram as regras gerais. (4) Assim, os mesmos elementos que favorecem à eficiência em geral, produzem ineficiência em casos específicos. Os indivíduos do grupo que não se divorciaram do significado que as regras têm para eles, raramente chegam a perceber a inadequação. Essas regras, com o correr do tempo, assumem caráter simbólico, em vez de serem estritamente utilitárias” (MERTON, 1970, p. 277).

Diante desta análise detalhadas dos devios das funções burocráticas, também conhecidas com disfunções como chama Merton (1970), é possível inferir que os processos burocráticos podem ser impeditivos da Aprendizagem Organizacional.

3 METODOLOGIA

Neste item apresenta-se a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos pertinente a este trabalho.

Inicia-se com a tipologia escolhida para esta pesquisa, a seguir, aborda-se a delimitação quanto aos procedimentos, ou seja, tipo de levantamento de pesquisa e por último a abordagem do problema de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Tipo de Pesquisa

Diante da necessidade de enquadrar-se o delineamento da pesquisa, quanto aos seus objetivos, recorreu-se a literatura para um melhor entendimento, concluindo-se, então, que o fator determinante para a classificação do tipo de pesquisa, são os objetivos estabelecidos para o trabalho. Abordou-se neste trabalho o estudo descritivo que para Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Uma das principais características das pesquisas descritivas é a padronização das técnicas de coletas de dados, como por exemplo, o roteiro de entrevista e a observação sistêmica. Andrade (2002) acrescenta ainda que a pesquisa descritiva inclui a observação dos fatos ocorridos com maior frequência em um determinado campo de pesquisa, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os dados sem que haja uma interferência do pesquisador.

3.1.2 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados deu-se por intermédio de entrevista que é um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (LAKATOS e MARCONI 1994, P.195).

Para a coleta de dados elaborou-se o roteiro de entrevista com assuntos relacionados à trajetória que os entrevistados percorreram dentro da Universidade. As perguntas sempre

relacionavam os entrevistados ao campo onde ele estava inserido, a fim de buscar evidências que pudessem responder a problemática em questão.

Fez-se também uso de gravador de voz por meio de celular aos entrevistados presenciais. Porém um dos entrevistados que não pode realizar a entrevista pessoalmente, para esse entrevistado foi enviado o mesmo roteiro contendo as mesmas perguntas dos entrevistados presentes. O questionário foi enviado em formato de word, via whatsapp sendo preenchido e devolvido do mesmo formato.

Esse instrumento de coleta de dados foi escolhido por ter maior flexibilidade na formulação das perguntas, caso haja necessidade de inverter a ordem ou até mesmo reformular de maneira diferente as perguntas, garantindo assim informações mais precisas.

As entrevistas foram guiadas por de roteiro semi-estruturado compostos por dezoito perguntas abertas, deixando livre a resposta para os entrevistados. Ainda sobre as entrevistas, foram autorizadas as gravações, porém solicitado que os nomes dos entrevistados não fossem divulgados, por esse motivo manteremos as suas identidade em sigilo.

3.1.3 Sujeitos da pesquisa

Foi escolhida uma Instituição de Ensino Superior (IES) inserido na gestão pública, a escolha dessa instituição se deu por conta da mobilidade e pela facilidade no acesso aos agentes em questão.

Foram entrevistadas quatro pessoas as quais pediram para não serem identificadas, por questão de sigilo apareceram nesse trabalho apenas por sua posição na instituição, sendo diferenciados apenas pela respectiva ocupação como sendo: agente1. Estudante em conclusão; agente2. Técnico administrativo em função; agente3. Professor que leciona na instituição; agente4. Professor que ocupa cargo de chefia em departamento

3.1.4 Categorias de análise

A pesquisa de campo desenvolvida buscou obter informações de como os seus entrevistados obtiveram o conhecimento de como funcionava a Instituição, como eles interagiam entre si, quais os principais desafios enfrentados e como eles contribuíram para o desenvolvimento da instituição.

Após a coleta de dados apurados por meios de gravação, iniciou-se a transcrição das entrevistas de forma manual para uma maior fidelidade dos dados. Posteriormente efetuou-se o processo de triangulação dos dados apurados confrontando-os com literatura estudada, para análise da aplicabilidade da Aprendizagem organizacional seguindo o modelo porposto por Crossan, Lane e White (2009).

3.1.5 Abordagem de análise de dados

Para a análise de dados, fez-se uso uma abordagem interpretativa levando em consideração a subjetividade na construção do conhecimento que se deu por meio de interação entre o pesquisador e o objeto de estudo ouvindo a trajetória dos entrevistados na organização, sendo assim “o significado não é resultado da intenção individual” (MOITA LOPES, 1994, P. 331) com isso o resultado é construto social.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente tópico enfatizam-se os resultados obtidos na aplicação da entrevista, onde fez-se uso dos procedimentos já citados anteriormente, analisando assim, as informações encontradas confrontando-as com a literatura estudada.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA PESQUISADA

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Seu surgimento se deu como resultado de um amplo movimento de opinião pública. Foi criado pela Lei nº 2373, na data de 16 de dezembro de 1954, sendo instalada em 25 de junho de 1954.

Sua sede localizada na capital cearense contribui como um braço do sistema de Ensino Superior do Ceará, onde a sua atuação tem por base o território cearense.

O endereço da sede: Avenida da Universidade, nº 2853 – no bairro do Benfica, localizado na Cidade de Fortaleza.

Figura 2 Reitoria da Universidade Federal do Ceará



Foto: Junior Panela

A UFC é composta de oito campi, distribuídos em: Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus Porangabuçu, todos esses campus localizados no Município de Fortaleza (sede da UFC), a universidade ainda conta com outros Campus distribuídos no interior do estado,

são eles: Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús, Campus de Russas e Campus de Itapajé.

Além da UFC está dividida em Campus, ela também tem as faculdades que são subdivididas, porém a faculdade escolhida como campo do nosso estudo foi a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade (FEAAC) localizada no bairro do Benfica em Fortaleza.

A FEAAC é composta pelos cursos de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças. Porém, os cursos escolhidos para a aplicação das entrevistas foram os cursos de Administração e Contabilidade.

SOBRE A LOCALIZAÇÃO:

A FEAAC está instalada em quatro prédios dividida em prédios:

- Diretoria da e quatro salas de aula: Av. da Universidade, 2486 – Benfica;
- Bloco II: Av. da Universidade, 2431 – Benfica;
- Bloco III: Rua: Marechal Deodoro, 400 – Benfica;
- CAEN: Av. da Universidade, 2700 – Benfica.

As fotos logo abaixo mostram a unidade didática da FEAAC dos Blocos II e III.

Figura 3 – Unidade didática II da FEAAC



Fonte: Site da FEAAC (2022)

Figura 4 – Unidade didática III da FEAAC



Fonte: Site da FEAAC (2022)

SOBRE OS CURSOS OFERECIDOS PELA FEAAC:

Atualmente está sendo oferecido:

- 06 cursos de graduação: Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças;
- 02 cursos de Doutorado: Economia e Administração e Controladoria;
- 04 cursos de Mestrado:

Os cursos de mestrados são oferecidos em: Mestrado Acadêmico em Economia; Mestrado Profissional em Economia; Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria; Mestrado Profissional em Administração e Controladoria.

SOBRE A ESTRUTURA FÍSICA PARA O CORPO DISCENTE E DOCENTE DA FEAAC

Atualmente a FEAAC disponibiliza:

- ✓ 51 salas de aulas todas climatizadas;
- ✓ 03 auditórios equipados com projetores multimídia e compostos de sistema de som;
- ✓ Laboratórios de informática com salas climatizadas e equipadas com computadores;
- ✓ A Biblioteca Setorial da FEAAC conta com acervo de aproximadamente 15.600 livros e ainda duas salas de estudo amplas com o objetivo de oferecer mais comodidade aos alunos.

4.2 COMO OCORRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O processo da (AO) na (IES) estudada apontou para uma estrutura bem definida, e rígida, onde os agentes envolvidos passam por uma variedade muito diversificada de treinamentos e compartilhamentos de seus conhecimentos no dia-a-dia da instituição.

Podemos observar na fala de seus agentes a predominância dos sistemas burocráticos com suas regras bem definidas, que vai desde a entrada na organização, a sua rotina diária, até o desligamento da instituição.

A forma ingresso na Universidade é dá-se por meio de concursos como vemos nas falas a seguir: Agente2:

[..] Aí teve o concurso de 93, na verdade o concurso é de 92 e aí eu prestei o concurso, passei né? Tinha uma concorrência muito alta porque na época estavam escassos os concurso, aí eu fiz era concorrentes pra mais de quatro mil candidatos pra quatro vagas concorrência altíssima fechei a prova, porque os vinte e um que passaram fechou, aí fomos pra prática

Agente3 realizou também concurso “[..]fiz o concurso e aí fui aprovado, sou de outro estado e fui muito bem recebida aqui pelos alunos e pelos colegas”

Ainda sobre os processos decorrentes da entrada na Universidade temos a fala do Agente4 que informa mais detalhadamente os tramites dos processos confirmando assim uma das características típicas da burocracia descritas por Max Weber que é a Rotinas e procedimentos padronizados:

Na universidade Federal do Ceará (UFC). O processo de entrada na UFC é um concurso você participa de um concurso e aí tem todo um tramite depois que você passa no concurso de admissão, tem o período de apresentação da documentação que é aquele período inicial de contratação do servidor, que é próprio de toda instituição, e aí logo depois, no caso específico de docente existe um programa, que é um programa que a docente passa, que é de preparação para ele entrar na universidade, que é um seminário, hoje tem, mas na minha época não existia, que é há 12 anos, há 12 anos não existia esse seminário, o que existia, era a gente era obrigado a cumprir uma determinada quantidade de carga horaria pra que eles chamavam de seminário de ambientação, mas não era de imediato, você não era obrigado a cumprir isso de forma imediata.

Ainda que passado muitos anos, desde as suas primeiras aplicabilidades, a predominância dos processos burocráticos continua sendo o modelo predominante na Gestão Pública Universitária, esse modelo de gestão parece se perpetuar no tempo, apesar de sua complexidade para cumpri-los. Vejamos a fala do Agente4 que relata a complexidade das relações:

[...] hoje já existe protocolo de entrada pra todo servidor na Universidade, onde todo servidor ele passa, por esse seminário de ambientação, que é um seminário onde são apresentadas as funções da universidade, onde são apresentadas principalmente a área de relação de pessoal, porque é bem complexa a relação da gente, em termo de trabalho tem vários fatores que a gente tem que observar, sistemas que a gente trabalha pra poder marcar férias, pra poder.... legislação, afastamento, tem vários mecanismo que a gente precisa conhecer quando entra na universidade que é pra poder você poder ser servidor, são protocolos naturais do ser servidor.

Concluiu-se que os processos da Aprendizagem Organizacional descritos por Crossan, Lane e White, são confirmados nesta instituição, esses processos desenvolvidos pelos autores permitem uma melhor visualização do percurso percorrido pela a Aprendizagem Organizacional, onde para que ocorra a Aprendizagem Organizacional em uma determinada Instituição, esse processo encontra-se melhor detalhado na figura 1 e quadro 2, começam na Intuição, passam pela, Interpretação, seguindo para a Integração até chegar a Institucionalização.

Seguindo este modelo de processamento da (AO), a Organização estudada para está pesquisa.

4.3 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os relatos apontam pra um ambiente favorável ao Aprendizado Organizacional onde acontece a institucionalização do conhecimento que seguiu seu fluxo até se tornar parte da instituição como descreve Crossan, Lane e White (2009).

No nível individual agente2

Agente2 “Eu mesma corria atrás das minhas coisas eu não espera por ninguém”

No nível grupal agente2

De forma assim grupal é entre os colegas é, a gente vai passando assim as experiências de um pra os outros, é cursos que a gente fazia juntos, havia uma cooperação uns ajudavam os outros, as vezes determinados cursos que a gente estava querendo, aí a gente juntou, por exemplo cinco, aí junta tudo e vamos atrás.

No nível organizacional agente3

[..]então a gente precisou de conhecer vários os processos da universidade, então a gente se apoiou foi buscando ajuda e até hoje a gente se apoia, a gente inclusive esta criando um projeto de extensão e a gente está aprendendo como é... Instruir e implementar um processo de extensão aqui na universidade então a gente está fazendo isso juntos, aí quando cada um se esforça um pouco é bem melhor todo mundo aprende e as coisas acontece

De acordo com a teoria da (AO) e os processos de 4Is, os relatos acima citados mostraram-se um ambiente favorável a Aprendizagem Organizacional. Onde ela acontece nos três níveis da organização estudada. Esta ferramenta é a transferência do aprendizado que começa na intuição, passa pela interpretação/interação e por fim chegando a institucionalização.

4.4 DESAFIOS ENCONTRADOS NA BUROCRACIA

Observa-se com as informações extraídas das entrevistas que o maior desafio encontrado foi as regras impostas pelos regimentos, normativas, portarias e internos própria das organizações pública que é regida pela lei 8.112. De acordo com a Agente2 (2022):

Agente que é servidor público, agente fica abitolado, é porque a gente teve o nosso plano de salário que foi um plano bom, né? Hoje eu tenho uma gratificação porque eu fui atrás de fazer outros cursos, eu fiz especialização, eu já trazia uma bagagem de cursos, fiz outro aqui, mas assim, não é culpa da universidade, mas o sistema que agente é regido pela Lei 8.112 e agente tá abitolado.

Destaca-se também a estagnação do servidor quando atinge todos os níveis de carreira. Outra observação vem na fala do agente de enfatiza sobre a falta de oportunidade em aproveita o servidor com experiência na área de seu conhecimento. Conforme o Agente2

Agente entra na universidade, eu entrei na universidade e não tive a oportunidade de galgar uma coisa melhor aqui dentro, mesmo a gente tendo estudo, dentro de uma universidade, agente não tem oportunidade a gente fica abitolada.

Extrai-se, portanto destas informações que os desafios encontrado pelos agentes são relativos aos desvios da burocracia que Mota e Pereira (ano) chamaram de disfunções burocráticas permanecem presentes na Administração Pública, onde esse desafios são percebidos na fala da Agente4:

[...] eu acho um maior desafio, sabe? Ver como funciona isso, ver como funciona internamente, como é que funciona toda legislação da educação, como é que funciona as diretrizes, como que você aplica as diretrizes, como é que você define um projeto pedagógica, agora já a gente vai ter que migra pra um projeto pedagógico, voltado.... é que vai mudar completamente a forma, sabe?

Para que a organização seja classificada como organização onde ocorre o processo da Aprendizagem Organizacional descritas por Crossan, Lane e White (1999), é necessário observar o modelo pensado por ele, neste modelo vemos os níveis em que ocorre a (AO), sendo pois os três níveis: Individual; Grupal e Organizacional e os processos onde eles ocorrem como sendo Intuição, Interpretação e Integração e Institucionalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo que teve por finalidade analisar como ocorre o processo da Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública, considerando o modelo 4Is proposto por Crossan, Lane e White. Onde neste modelo observa-se o processo da Aprendizagem Organizacional ocorrente nos três níveis sendo, pois: Individual, Grupal e Organizacional, ocasionados primeiro na intuição, passando pela interpretação/integração e por fim ele é institucionalizado.

Feito isso, conclui-se então que estes processos foram confirmados na Gestão Pública Universitária apesar dos desafios destacados por seus agentes, onde o maior deles é vencer a grande quantidade de normas, regra e diretrizes estabelecidas pelo sistema público que é adepto do sistema burocrático.

Por fim, expõem-se as limitações encontradas neste estudo, que teve como coleta de dados a pesquisa de campo por meio de entrevistas, onde por várias vezes não foram encontrados os agentes para fazerem-se as entrevistas, tornando assim mais demorado o processo de coleta de dados. Além disso, recomendam-se mais estudos do processo da Aprendizagem Organizacional na Gestão Pública Universitária, por haver poucos estudos neste sentido.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BÍBLIA DE ESTUDO VIDA. Almeida Revisada e Atualizada. 2. ed. São Paulo: Vida 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. v.2 Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework: from intuition to institution**. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FIOL, C.; LYLES, M. **Organisational learning**. Academy of Management Review, v. 29, n. 4, p. 803-813, 1985.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, Tomás. **Aprendizagem organizacional na nova administração pública**. XV Congresso Latino Americano para el Desarrollo- CLAD. Buenos Aires, 2001.
- KIM, G. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MACHADO, ELIZANDRA et al. **O modelo 4is de aprendizagem organizacional: uma abordagem em instituições de ensino superior**. 2010. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96959>> Acesso em 18 de novembro, 2022.
- MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de . **Teoria Geral de Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- _____. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, **A Reforma da Gestão Pública**. Correio Braziliense, 2002. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/articles/2002/02.12.02-Reforma_Gestao_Publica.pdf>. Acesso em 28 de novembro, 2022.
- VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework**. In: EASTERBYSMITH, M; LYLES, M. (eds).2005.
- VASCONCELOS, Isabela F. G.; MARCARENHAS, André O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Fundo de Cultura Econômica, México, 1969

ZEMKE, R. & SCHAAF, D. **A nova estratégia do marketing**: atendimento ao cliente. São Paulo, Harbra, 1991.

UFC- **Faculdade Federal do Ceará**. 2022. Disponível em: <<https://feaac.ufc.br/pt/sobre-a-faculdade-de-economia-administracao-atuaria-e-contabilidade/historico-e-missao/estrutura-fisica/>>. Acesso em 18 de novembro, 2022.

UFC- **Faculdade Federal do Ceará**. 2022. Disponível em: <<https://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em 20 de novembro, 2022.

UFC- **Faculdade Federal do Ceará**. 2022. Disponível em: <<https://www.ufc.br/a-universidade/identidade-visual-da-ufc>>. Acesso em 20 de novembro, 2022.

UFC- **Faculdade Federal do Ceará**. 2022. Disponível em: <<https://feaac.ufc.br/pt/sobre-a-faculdade-de-economia-administracao-atuaria-e-contabilidade/fotos-da-feaac/fotos-da-estrutura-fisica/>>. Acesso em 21 de novembro, 2022.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

OBJETIVO: Analisar a Aprendizagem Organizacional no contexto da gestão pública universitária.

1. Conte um pouco da sua trajetória ou os primeiros sentimentos ao chegar na organização.
2. Quais foram as primeiras experiências que ajudaram você a compreender como a organização funciona.
3. Com quais grupos e/ou pessoas você interagiu para melhor compreender o funcionamento da organização.
4. Como ocorria o diálogo com esses grupos e/ou pessoas que facilitaram o seu aprendizado sobre como é a organização.
5. Como foi sua interação com os grupos que já existiam na organização e de que forma eles ajudaram ou não o seu aprendizado de como funciona a organização.
6. Como você aprendeu as rotinas da sua atividade na organização.
7. Quais os aprendizados que sua experiência diária proporcionou.
8. Os aprendizados que você obteve ajudaram a encontrar soluções para os problemas vivenciados por você na organização.
9. Entre as pessoas que você interage na organização é possível receber feedback com relação as suas ações.
10. Quais os treinamentos, palestras ou outros espaços de socialização você vivenciou e como eles ajudaram a sua vivência diária na organização.
11. Quais foram os aprendizados mais difíceis, ou seja, que tipo de ações, atitudes foram mais difíceis de você encontrar os meios de aprendizagem.
12. Quais foram os aprendizados mais fáceis que você teve acesso, no sentido de que estavam mais disponíveis.
13. Quais conhecimentos sobre a organização ainda faltam para que você possa vivenciar sua realidade diária e suas atividades na organização.
14. Se você fosse orientar uma pessoa recém-chegada na organização como explicaria para ela as formas de aprendizado que ela precisaria obter para vivenciar suas atividades na organização.
15. Como a organização sistematiza os seus aprendizados de forma a contribuir com as atividades de seus membros.
16. Descreva seus aprendizados que ocorreram de forma individual.
17. Descreva seus aprendizados que ocorreram de forma grupal.

18. Descreva seus aprendizados que ocorreram de forma organizacional/institucional.