

## A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PREPARATÓRIA PARA CONCURSO

Daniela Colussi<sup>1</sup>

Grace Vieira Becker<sup>2</sup>

Miriam Oliveira<sup>3</sup>

### RESUMO

A aprendizagem organizacional vem conquistando espaços nas organizações como um caminho para a obtenção de vantagem competitiva. As Instituições de Ensino, em especial nos últimos tempos, estão dedicando atenção às questões estratégicas, tendo em vista que os gestores passaram a considerar a existência dos clientes e a necessidade de profissionalização da gestão em educação. O objetivo deste artigo é examinar a relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias em uma Instituição de Ensino Preparatória para Concurso. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso, do tipo exploratório. Os dados foram coletados através de entrevistas com a Administração da organização pesquisada, análise de documentos e observação direta. Os resultados apresentaram o processo de formação das estratégias, as práticas de aprendizagem organizacionais existentes e como acontece a relação entre essas duas orientações. A partir do estudo foi possível perceber que as práticas de aprendizagem organizacional estão presentes e contribuem de maneira efetiva em diversos momentos da formulação das estratégias. Entretanto, esta contribuição pode ser tornar menos efetiva devido ao fato destas práticas não se configurarem numa escolha consciente e intencional por parte da Instituição.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Estratégias. Instituição de Ensino.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações são moldadas pela contínua mudança nos processos, nas estruturas, nas tecnologias e nas suas estratégias. Essas transformações provocam forte impacto nas formas de gestão organizacional, nos comportamentos dos indivíduos que atuam nas organizações, sejam públicas, sejam privadas, dos ramos industrial, comercial ou de serviços, com ou sem fins lucrativos, com reflexos em seus conjuntos de valores, em suas normas e em seu corpo dirigente (LEAL FILHO, 2005). Nesse sentido, as organizações são o resultado de práticas gerenciais cuidadosamente elaboradas, desenvolvidas e refinadas ao longo do tempo (MCGILL; SLOCUM, 1995). Segundo estes autores, a medida de avaliação das organizações de hoje e de amanhã não é o quanto elas sabem, o quanto compreendem ou os problemas que solucionam, mas como elas aprendem. Como reflexo disso, muitas práticas inovadoras em processos de gestão têm sido utilizadas pelas organizações com o objetivo de alcançar melhores condições e para acompanhar as transformações vigentes, sendo uma delas a aprendizagem organizacional (LEAL FILHO, 2005).

A aprendizagem organizacional contempla que, para a empresa sustentar um desempenho superior frente a seus concorrentes, deve possuir capacidades de difícil imitação, tendo como raízes processos organizacionais detalhados e complexos que abranjam muitos indivíduos, sendo, com freqüência, dificilmente observáveis pelos concorrentes (GHEMAWAT, 2000). Essa concepção está inserida no entendimento de que o recurso básico nos dias de hoje não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra, mas sim a capacidade de aprender mais depressa que os concorrentes e de aplicar o conhecimento ao trabalho (SENGE, 2000; LEAL FILHO, 2005).

Desse modo, tem-se que a aprendizagem organizacional, por meio de suas práticas que consistem em facilitadores ou catalisadores da aprendizagem em qualquer ambiente, pode auxiliar as organizações a continuarem sobrevivendo e assumirem um posicionamento competitivo (LEAL FILHO, 2005). E mais, considera-se que essas práticas podem ajudar a projetar estratégias mais consistentes em razão de fornecer elementos que possam facilitar a tomada de decisões.

Complementando essa linha de pensamento, tem-se a Escola de Aprendizado, proposta por (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Ela expõe que a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão

de bases do conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado e institui que o processo de formação da estratégia necessita, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

Sob o ponto de vista de Braga e Monteiro (2005), entre as várias iniciativas levadas a efeito pelas organizações no sentido de obter excelência e competitividade, o processo de formação e implementação das estratégias tem recebido grande atenção. Esse cenário também vem se confirmando nas Instituições de Ensino, em especial junto às privadas, que passaram a considerar o fato que têm “clientes” e necessitam se legitimar junto à sociedade em que atuam. Para tanto, precisam buscar excelência para continuar existindo. Dessa forma, entre as várias ações tomadas para se qualificarem do ponto de vista da gestão, as Instituições estão se atendo a planejar e a colocar em prática suas estratégias.

Muito embora se observe a existência de um consenso acerca do papel da aprendizagem no estabelecimento de estratégias organizacionais (ADLER; COLE, 1993, DeGEUS, 1988), ainda são escassos os estudos que exploram esta relação, principalmente no que se refere à interdependência e ao caráter dinâmico da conexão entre os dois conceitos. Assim, este artigo tem como principal objetivo examinar a relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias em uma Instituição de Ensino Preparatória para Concurso.

## **2 PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

### **2.1 Conceito e Práticas de Aprendizagem Organizacional**

A aprendizagem organizacional (AO) vem se destacando no atual contexto de competição principalmente porque a capacidade de aprender permite à organização desenvolver competências relacionadas à identificação, processamento e retenção de novas informações para ampliar e melhorar o processo de tomada de decisões. Nesse sentido, a AO busca manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Visando mapear as definições de aprendizagem organizacional da literatura (Tabela 1).

**Tabela 1 - Conceitos relacionados à aprendizagem organizacional**

<b>Autores citados</b>	<b>Conceitos relacionados à aprendizagem organizacional</b>
Kim (1998), Ruas, Antonello e Boff (2005)	Dinâmica entre reflexão e ação para resolução de problemas no ambiente organizacional
Kolb (1997)	As empresas aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem
Audy e Brodbeck (2003)	Aprendizagem organizacional ocorre quando a aprendizagem individual tem um impacto sobre o aprendizado coletivo
McGill e Slocum (1995), Dibella e Nevis (1999), Leal Filho (2005), Ruas, Antonello e Boff (2005)	As organizações encaram cada experiência nos negócios como uma oportunidade para melhorar. Experiência coletiva
<b>McGill e Slocum (1995), Fleury e Fleury (1997), DeGeus (1998), Dibella e Nevis (1999), Finger e Brand (2001), Ruas, Antonello e Boff (2005)</b>	<b>Um processo de transformação e mudança organizacional. Mudança no comportamento e uma cultura organizacional que proporcione o aprendizado. Compreender o que ocorre no ambiente externo para gerir as mudanças</b>
Senge (2000) e Leal Filho (2005)	Construção de uma visão compartilhada. Substituição da burocracia por aspirações, valores e visões
Senge (2000)	Mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletivamente. Aquisição de novas habilidades e capacidades
Fleury e Oliveira Júnior (2001), Cavalcanti (2001)	Todo conhecimento, que consiste no “o saber”, é fruto de um processo de aprendizagem, que aumenta e refina o “estoque” de conhecimento da empresa
Bitencourt (2005), Leal Filho (2005)	Uma alternativa em resposta às constantes transformações e como contribuição para melhorar o desempenho das organizações, com estruturas flexíveis e como um sistema aberto

Fonte: Elaborado pelas autoras

No âmbito deste trabalho, será utilizado o conceito destacado na Tabela 1, que envolve as idéias de McGill e Slocum (1995), Fleury e Fleury (1997), DeGeus (1998), Dibella e Nevis (1999), Finger e Brand (2001), Ruas, Antonello e Boff (2005) sobre aprendizagem. Cabe ressaltar que, embora existam diversas referências, obras e trabalhos que abordem o tema, possivelmente muitos dos gestores ainda não identifiquem tal prática no interior de suas organizações ou a reconheçam de maneira formal e consciente. Além disso, as experiências efetivas e respectivamente documentadas nesse campo se mostram reduzidas (FLEURY e OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; BITENCOURT, 2005).

Segundo Leal Filho (2005), as práticas de aprendizagem organizacional consistem num conjunto de fatores facilitadores ou catalisadores da aprendizagem em qualquer ambiente. Para melhor compreensão de como ocorre a aprendizagem organizacional, foram propostas algumas práticas de aprendizagem no quadro abaixo, baseadas na abordagem desenvolvida por RUAS (2001) e DUHÁ (2002).

**Quadro 1 - Conceitos relacionados à aprendizagem organizacional**

<b>Autores que discorre a respeito</b>	<b>Práticas de aprendizagem</b>	<b>Características</b>
Kolb (1997)	Reuniões para reflexão	Momento para refletir a partir de experiências anteriores e estímulo à troca de idéias. Pré-disposição para aprender com o passado
Argyris (1997)	Estudos de caso	Oportunidades para descrição de problemas organizacionais e questionamento acerca de premissas existentes
DeGeus (1988)	Planejamento através de cenários	Mudança ou suspensão de regras vigentes; estimular a experimentação por meio de diferentes cenários e a capacidade dos seres humanos de transmitirem informações
Zairi e Leonard (1995) e McGill e Slocum (1995)	Práticas de <i>benchmarking</i>	Oportunidade para uma empresa aprender com a experiência de outras, questionando o que fazem, por que fazem de determinada forma e por que devem mudar
McGill e Slocum (1995)	Alianças estratégicas	Troca de habilidades, tecnologias, competências essenciais e diretrizes estratégicas entre empresas. Flexibilidade para mudar com o negócio e permitir a cada parceiro aprender e sobreviver
McGill e Slocum (1995)	Equipes autogeridas (recompensas, aprendizado em grupo e visões compartilhadas)	Funcionários conduzem sua própria aprendizagem. Compartilhamento de idéias, habilidades, objetivos e recompensas; uns aprendem com os outros ao trabalharem em equipe
McGill e Slocum (1995)	Gestão de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção/recrutamento de profissionais do conhecimento</li> <li>• Motivação</li> <li>• Liderança</li> <li>• Treinamento e educação</li> <li>• Erros inteligentes/tolerância ao erro</li> </ul>	Reconhecimento da importância do indivíduo e na organização, com desenvolvimento de um ambiente que fomente/impulsione o seu aprendizado
Wenger (1998)	Comunidades de prática	Aplicação prática do aprendido, tendo por base a troca de informações e o compartilhamento de idéias, experiências e conhecimento

Fonte: Adaptado de Ruas (2001) e Duhá (2002)

É consenso entre os autores que quanto maior a incidência destas práticas no ambiente organizacional, maior probabilidade de que ocorra a aprendizagem. Afirmam ainda que aspectos relacionados às características das pessoas, do ambiente e da atividade desempenhada na organização são determinantes para a definição de novas práticas de aprendizagem organizacional.

Tendo como objetivo analisar a relação entre práticas de aprendizagem e formação de estratégias, este estudo vislumbra a empresa como um sistema de aprendizagem (LEONARD-BARTON, 1998). Entende-se que tal sistema, em última análise, influencia e contribui para o desenvolvimento de um processo mais dinâmico e consistente que resulte em estratégias robustas, próprias para a atuação no contexto de intensa competição.

## 2.2 Processo de Formação de Estratégia em Instituições de Ensino

Genericamente, a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Na visão de Green, Larsen e Kao (2008) a estratégia consiste em mais um esforço coletivo proposto por um grupo de agentes individuais, que muitas vezes tem o foco de adaptar as empresas às contínuas mudanças ambientais. O presente trabalho terá como base o conceito de estratégia de Oliveira (1991) que afirma que a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. Tal definição ressalta os preceitos de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000). Para estes autores, há diferentes perspectivas de compreender a natureza da estratégia: a Escola de Planejamento, que reconhece a existência das estratégias deliberadas e das não realizadas e a Escola do Aprendizado, que identifica a formulação da estratégia como um processo emergente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Segundo os autores, a estratégia não precisa ser formulada apenas de forma deliberada, pois pode emergir de acordo com as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas, também emergentes. Na prática, a elaboração de uma estratégia eminentemente deliberada impede ou exclui o aprendizado e, no caso de uma estratégia eminentemente emergente, é muito difícil manter-se o controle sobre o processo em si.

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam que a estratégia emergente não necessita estar sempre associada com o aprendizado. Se a estratégia emergente significa, literalmente, ordem não pretendida, então os padrões podem simplesmente se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas, em vez de por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação quando os agentes refletem sobre o que fizeram, ou seja, isso significa dizer que as estratégias deveriam ser desenvolvidas em um processo baseado em ações e experiências da organização, não havendo separação entre os que a formulam e os que a implementam. Os autores consideram, ainda, que deva haver uma mistura das estratégias deliberadas e emergentes, possibilitando exercer o controle fomentando o aprendizado.

No caso das Instituições de Ensino, em função das pressões exercidas pelo ambiente externo, percebe-se um movimento no sentido de perceberem que são organizações e que devem ser geridas, devendo buscar a excelência para continuar existindo. Em razão disso, entre as várias ações tomadas para se qualificarem do ponto

de vista de gestão, as Instituições de Ensino estão começando a planejar e pôr em prática suas estratégias.

A formulação das estratégias pode se iniciar num processo de verificação de fatores tanto de ordem externa quanto interna. De ordem externa, quando o ambiente assume papel decisivo na definição do empreendimento, conforme preconiza Porter (1986), e de ordem interna, a partir da análise feita por seus gestores e de sua capacidade de organizar e coordenar recursos internos (GRANT, 1991).

Especificamente tratando-se de estratégias no contexto das Instituições de Ensino destacam-se os trabalhos de Tachizawa e Andrade (1999), Marcelino, 2004, Braga e Monteiro, 2005. Tachizawa e Andrade (1999) consideram os seguintes elementos na elaboração de estratégias: a) missão; b) processos internos; c) concorrentes; d) órgãos normatizadores oficiais; e e) ramo de atividades. Na *missão*, procura-se explicitar a finalidade peculiar que diferencia a Instituição de Ensino de outras de seu tipo. Nesse sentido, é definida como o fim mais amplo que uma Instituição estabelece para si mesma. Quanto a *processos internos*, relacionam-se os produtos principais, complementares, substitutos e produtos concorrentes. Os *órgãos normatizadores oficiais* exercem funções regulatórias com influência direta sobre o comportamento da Instituição. Visam posicionar a Instituição de Ensino em relação ao quadro institucional vigente no contexto do macroambiente no qual o setor e, conseqüentemente, a Instituição de Ensino se inserem. Por fim, o *ramo de atividades* visa identificar o tipo de setor econômico a que a Instituição de Ensino sob estudo pertence, como decorrência natural da aplicação dos elementos de análise anteriores.

Marcelino (2004) e Braga Monteiro (2005) compartilham de visão semelhante, destacando também os pontos cruciais a serem considerados na estruturação da estratégia de uma Instituição de Ensino:

**Missão** – É a razão maior da existência de uma organização. É a função permanente da organização no contexto da sociedade. É o que a sociedade espera que a organização cumpra. É algo que legitima socialmente a organização. A missão não se confunde com os objetivos estratégicos da organização, que são temporários;

**Objetivos estratégicos** – São os resultados prioritários, de médio ou longo prazo, que devem ser realizados ou alcançados no horizonte do planejamento, podendo ser qualitativos ou quantitativos, com uma amarração temporal;

**Estratégia** – é um conjunto coerente e sistêmico de prioridades e regras de decisão que orienta o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização

num horizonte de médio e longo prazo. Na elaboração das estratégias são consideradas as janelas de oportunidades para obtenção de melhorias na eficácia e na eficiência, traduzidas pelas ações nos níveis tático e operacional;

**Oportunidades** – São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou dos objetivos estratégicos da organização. Como exemplo tem-se o surgimento de novos mercados, mudança de mentalidade do consumidor (paradigma da educação permanente), alteração na legislação educacional, novos modelos de negócios e parcerias e aparecimento de novas metodologias de ensino;

**Ameaças** – São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar, substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, destacam-se a entrada de novos concorrentes, alterações na legislação educacional, mudanças nos hábitos dos consumidores de serviços educacionais, redução da natalidade e da taxa de crescimento populacional;

**Cenários** – São imagens de futuro configuradas a partir da combinação entre hipóteses sobre os prováveis comportamentos de variáveis determinantes de um sistema. Trata-se da descrição de um futuro possível, imaginável ou desejável, para um objeto e seu contexto, e um caminho ou trajetória que o conecta com a situação de origem. Na avaliação dos cenários, são consideradas as variáveis econômicas, sociais, políticas e demográficas;

**Pontos fortes** – São características internas, atuais ou potenciais que auxiliam, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou dos objetivos da organização. São traduzidos por competências básicas em áreas-chave tais como: imagem de qualidade no mercado, qualificação do corpo docente e dos funcionários, gestão profissional, recursos financeiros para investimento, instalações adequadas e modernas e uso da tecnologia a serviço da redução de custos;

**Pontos fracos** – São características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou dos objetivos estratégicos da organização. Os pontos fracos podem ser evidenciados pela falta de foco no negócio, pela precariedade nas instalações, por problemas operacionais internos, por estratégias de *marketing* e comunicação deficitárias, pela baixa qualificação de professores e funcionários ou ainda por falta de recursos para investimentos;



**Redesenho organizacional** – Refere-se ao ajustamento do modelo

de organização, tendo em vista o melhor cumprimento da missão e/ou dos objetivos da organização. As principais decisões concernentes à adequação da organização em face das estratégias estabelecidas referem-se aos seguintes pontos: tamanho da organização; centralização x descentralização; bases de especialização; e tendência atual para organizações: unidades estratégicas de negócios.

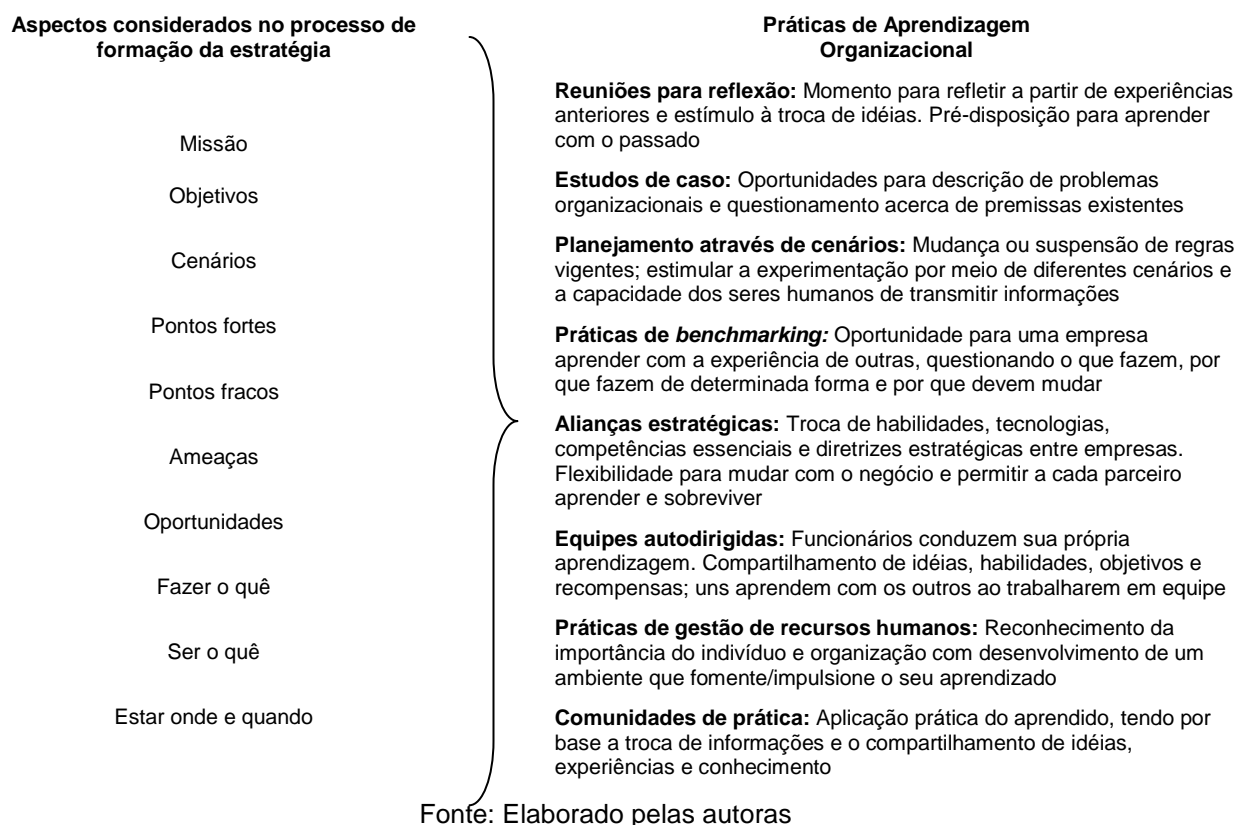
Quanto ao planejamento estratégico da Instituição de Ensino, Marcelino (2004) propõe que este seja formulado em três níveis. O primeiro é o planejamento estratégico, no qual a alta administração, assessorada pelos coordenadores e chefes de departamentos, reúne-se para definir os rumos da organização e para definir diretrizes e estratégias, fixando macroobjetivos, que são traduzidos num elenco de programas e projetos prioritários, aos quais se vincula um orçamento estratégico. O segundo nível refere-se ao planejamento tático ou integrativo. Neste nível é de responsabilidades dos chefes de departamentos, apoiados pelos respectivos coordenadores de cursos, estabelecerem metas, coordenarem a alocação de recursos e de esforços nas áreas em que atuam, fixarem prazos para os resultados dos esforços e definirem indicadores para medir tais resultados. Por fim, o planejamento operacional detalha as ações, estabelecendo o que deve ser feito, quem fará e como serão alcançados os objetivos e as metas propostos pelo plano tático ou integrativo.

Nesse contexto, Marcelino (2004) destaca, ainda, que o planejamento estratégico *“é um processo gerencial que possibilita ao dirigente público ou privado estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com o objetivo de obter um nível de adequação entre esta e o seu ambiente”*. Para este autor, o planejamento é importante no processo de induzir a organização a aceitar a mudança e as inovações e a preocupar-se com seu crescimento e ajustamento ao meio ambiente. Contudo, ele sugere que o planejamento estratégico seja implementado com a participação dos representantes de todos os segmentos de uma organização, inclusive dos clientes, em algumas fases. O autor alerta ainda que as Instituições de Ensino, como prestadoras de serviços, possuem, peculiaridades que as distinguem das demais organizações, objetivos múltiplos e dificuldade de mensuração dos seus resultados, apontados estes como fatores diferenciadores e dificultadores de sua gestão.

A partir da revisão da literatura a respeito dos aspectos considerados no processo de formação das estratégias e as práticas de aprendizagem organizacional, elencadas no item anterior, elaborou-se na Figura 1 abaixo, que destaca uma

abordagem consensual entre os autores referenciados no presente estudo. Tal esquema servirá de base para destacar a relação entre os dois temas no caso analisado.

**Figura 1:** Resumo acerca da relação entre práticas de aprendizagem e formação de estratégias



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso único, do tipo exploratório, que oportuniza resposta para perguntas do tipo *quem, o quê, quando, onde* e, algumas vezes, *como* (COOPER e SCHINDLER, 2003). Com referência à estratégia de estudo de caso, é utilizada para explorar aquelas situações nas quais a investigação que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados, conforme afirma Yin (2005).

A pesquisa foi empreendida em uma única organização, sendo esta uma Instituição de Ensino Preparatória para Concurso, localizada em Porto Alegre. A Instituição é considerada um-referencial no país em preparação de cursos aos bacharéis

em Direito para o concurso de ingresso à magistratura, bem como de atualização para magistrados e operadores da área do Direito.

O estudo iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, considerando-se como fontes de dados livros, artigos, pesquisas, publicações e teses, nos quais se buscou subsídios para se conceituar e elucidar as práticas de aprendizagem organizacional e processos de formação de estratégias, em especial nas Instituições de Ensino.

A etapa seguinte do estudo foi a coleta de dados que se realizou por meio de pesquisa documental, observação direta e aplicação do roteiro de entrevistas. Para a pesquisa documental foram considerados documentos pertinentes à organização pesquisada como arquivos, relatório bienal, atas, materiais gráficos como *folders* e cartazes, ofícios, *e-mails*, regulamentos e regimentos internos. A análise desses documentos auxiliou a identificar a estrutura, atividades, serviços, visão, objetivos, metas, valores e de que forma essas premissas são disseminadas entre o corpo diretivo e os funcionários.

A observação direta, que se caracteriza como outra fonte de evidências em um estudo de caso, segundo YIN (2005), deu-se quando da visita de campo ao “local” escolhido para análise. No presente estudo a observação ocorreu de maneira informal, sendo realizada ao longo das visitas de campo, incluindo as ocasiões durante as quais estavam sendo coletados dados. Nessas observações foi possível verificar as instalações e as disposições físicas, bem como o clima organizacional.

Por meio da análise da pesquisa bibliográfica e documental, foi elaborado o instrumento de pesquisa que consistiu em entrevista semi-estruturada visando identificar o processo de formação das estratégias e as práticas de aprendizagem organizacional relacionadas nesse processo.

O roteiro de entrevistas foi aplicado em 2007, pessoalmente, a 11 dos 12 membros que compõe a Administração da Instituição de Ensino Preparatória para Concurso (dentre Presidente (1), Vice-Presidente (1), Diretor (1), Vice-Diretor (1), Coordenadores de Curso (7) e Coordenador Executivo, apenas um dos sete coordenadores de curso não participou da entrevista). Entrevistou-se este grupo de profissionais tendo em vista a constatação de que as decisões estratégicas são estabelecidas nesse âmbito e ao Coordenador-Executivo (que é o intermediador entre Administração e funcionários).

Em relação à análise e interpretação dos dados, a primeira providência para realizar a descrição foi unir em cada questão as respostas oriundas do roteiro de

entrevistas, cujas informações referiam-se a como ocorria o processo de formação das estratégias na Instituição de Ensino, bem como às práticas de aprendizagem organizacional existentes. As informações originárias da pesquisa que eram iguais ou se assemelhavam foram reunidas. Agrupou-se também os dados que se apresentavam diferentes dos demais. Para facilitar a análise e a interpretação do caso estudado, também se realizou uma análise dos documentos coletados junto à Instituição de Ensino pesquisada, para reforçar algumas informações obtidas por meio do roteiro de entrevistas e descobrir outras características da organização.

#### **4 VISÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Inicialmente torna-se necessário mencionar que a Instituição de Ensino pesquisada localiza-se em Porto Alegre, possuindo 28 funcionários, incluindo os estagiários, distribuídos no apoio administrativo, compreendido nos setores: Direção, Coordenações, Secretaria, Cursos, Pedagogia, Comunicação, Financeiro, Biblioteca, CPD e Serviços (Portaria, Telefonia e Copa). Esse apoio administrativo tem como encargo planejar, coordenar e supervisionar as atividades da I.E., controladas pelo Coordenador-Executivo, atendendo às diretrizes propostas pela Direção. A composição estrutural hierárquica é verticalizada, possuindo seis níveis hierárquicos. Foi possível perceber também que os funcionários realizam tarefas atinentes somente aos seus respectivos departamentos, ou seja, há uma setorização.

Com relação à visão, a Instituição de Ensino estudada estabelece o seguinte: “Ser uma fonte emanadora do conhecimento jurídico, como agente geradora da pesquisa na ciência jurídica, transferindo este ensinamento à magistratura e aos operadores do Direito, contribuindo para a construção de uma sociedade justa”. Quanto à missão, ela propõe: “O aprimoramento do ensino jurídico, por meio de um quadro de palestrantes qualificados e aplicação dos modernos meios tecnológicos na prática pedagógica, proporcionando ao corpo discente as melhores condições do aprendizado e aplicação do Direito, para uma efetiva distribuição da justiça”. Com referência aos objetivos, estes consistem em: “Propor cursos de qualidade, bem como ser um referencial nos cursos preparatórios à magistratura e nos de atualização das diversas áreas do Direito”.

No que diz respeito ao negócio principal da Instituição de Ensino Preparatória

para Concurso, todos os membros da Administração têm ciência no que consiste a sua finalidade, ou seja, o ensino, por meio da disseminação do conhecimento jurídico, principalmente através do Curso de Preparação à Magistratura estadual, que é o curso mais reconhecido da organização.

Entre as principais capacidades da Instituição de Ensino, destacam-se: propiciar meios para especialização, aperfeiçoamento e atualização de conteúdos jurídicos aos magistrados; preparar, doutrinária e tecnicamente, candidatos a ingresso na magistratura; concorrer para o aprimoramento cultural e jurídico dos bacharéis em geral, servidores e auxiliares do Poder Judiciário; e promover concursos de ingresso à magistratura, palestras, seminários, encontros, simpósios, painéis com conferencistas renomados do Brasil e de outros países, cursos de pós-graduação e mestrado profissionalizante. Nesses termos, a Instituição estudada busca a formação contínua e abrangente de seus alunos, promovendo cursos tanto na capital gaúcha quanto em cidades-pólo no interior do Rio Grande do Sul.

A Administração da I.E. é exercida pelo Diretor e pela Vice-Diretora, que são eleitos, e pelos Coordenadores, os quais são escolhidos pelo Diretor da Instituição de Ensino e consistem em chefes imediatos dos cursos e dos grupos de estudos direcionados a matérias jurídicas.

## **5 PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

Com base nos dados pesquisados foi possível desvendar diversas informações importantes ao estudo. Uma delas refere-se ao conceito de estratégia considerado pela Administração da Instituição de Ensino, que consiste “na determinação de planos a serem perseguidos para atingir os objetivos, valores e a missão traçadas pela organização e uma forma de reagir às pressões do ambiente externo”. Essa definição se enquadra com a concepção de estratégia proposta por CAVALCANTI (2001).

A Instituição de Ensino estudada possui tanto planos formais quanto informais para elaboração de suas estratégias. Quando a estratégia é formal, ou seja, deliberada pela Administração, na maioria dos casos, há um plano que determina o seu prazo de vigência, quem são as pessoas envolvidas, quais os procedimentos necessários para a sua execução, bem como a projeção dos recursos financeiros que serão despendidos. Neste sentido, a definição de uma estratégia corporativa planejada, ocorre por meio de

reuniões anuais ou semestrais (realizadas antes do início de cada semestre, com data e hora marcadas), realizadas entre a Direção, a Vice-Direção e Coordenadores de Curso.

Há também os planos informais, ou seja, o surgimento de estratégias emergentes que foram realizadas, mas não expressamente pretendidas, o que significa a tomada de decisões ao longo de um processo que não estavam previamente planejadas.

A Direção da Instituição de Ensino considera, para subsidiar a formação de suas estratégias, as conversas informais com os magistrados de todo o Estado do Rio Grande do Sul, quando estes visitam a organização, ou ainda as sugestões e opiniões que os juízes, alunos e ex alunos manifestam por escrito, via *e-mail* ou por intermédio de um documento entregue na Secretaria da IE.

A principal forma de conceber a estratégia corporativa é por meio de uma reunião preliminar que a Direção e a Vice-Direção que está concorrendo realiza com a Diretoria que está administrando na ocasião, bem como com o Conselho Consultivo (composto por ex-diretores). Com as informações extraídas dessa reunião, a Direção que está concorrendo para assumir a Instituição de Ensino elabora estratégias corporativas para os dois anos seguintes de gestão, como pressupostos da campanha de eleição, baseadas nos relatos das experiências passadas, sejam elas de sucesso ou de insucesso.

Em outros momentos, há possibilidade da estratégia ser definida pelo próprio Coordenador de Curso, ao qual é delegada autonomia para definir as estratégias relacionadas com sua Coordenadoria. Para a formação dessas estratégias, que não são estratégias corporativas, e sim intermediárias/funcionais, os Coordenadores de Curso levam em consideração as suas experiências de docência, a memória dos sucessos e insucessos, bem como as conversas individuais que mantêm com a Direção e a Vice-Direção, assim como conteúdos expressos nas reuniões que realizam com os professores pertencentes a sua área de coordenação, para troca de idéias, opiniões e experiências. Entretanto, antes de implementar qualquer estratégia definida por eles, os Coordenadores de Curso submetem-nas, às vezes por escrito, às vezes verbalmente em reuniões – sejam conjuntas com os demais Coordenadores ou somente com a Direção – , à apreciação da Diretoria da Instituição de Ensino como uma forma de terem a confirmação de que as estratégias propostas estão adequadas à filosofia da organização.

Diante do cenário exposto, foi possível observar que o processo de decisão, assim como as estratégias, é definido, substancialmente, no âmbito de Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso. Em alguns casos, quando necessário, a Administração consulta o Coordenador-Executivo (denominação dada ao Gerente) para que este verifique e informe os recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis para a execução da estratégia, comunicando os funcionários das respectivas áreas. Isso não significa afirmar que, quando da formação das estratégias, não considerem as informações e o conhecimento dos funcionários. Sendo necessário realizam consultas aos funcionários principalmente aqueles mais antigos devido à experiência e conhecimento acumulados ao longo do tempo na Instituição.

A projeção de cenários também consiste num outro aspecto que influencia a formação das estratégias. Quando das reuniões para a definição da estratégia entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso, estes dispõem de informações sobre projeções econômicas, com índices de evolução ou involução financeiros. Também são apresentadas informações sobre as perspectivas de realização de concursos na área jurídica e se há sinalização de ingresso de uma nova regra/norma/determinação, proposta por Órgãos Reguladores que estabeleça novas exigências para o Curso de Preparação à Magistratura. Nessas oportunidades, também são considerados os dados sobre a concorrência no que se refere ao que outras Instituições de Ensino pretendem implementar futuramente em termos pedagógicos e de novas tecnologias. Numa mesma vertente em termos de futuro, a Instituição de Ensino também projeta suas estratégias sobre os pressupostos fazer o quê, ser o quê e estar onde e quando.

Em relação aos pontos fortes e fracos internos da Instituição de Ensino, há quatro mecanismos de avaliação. O primeiro deles é o questionário aplicado ao final de cada módulo aos alunos. O objetivo de sua apreciação é verificar a opinião dos cursistas com relação a dois grandes motes: o domínio do conhecimento envolvido na disciplina e a metodologia adotada nas aulas. Face aos resultados obtidos nas avaliações dos questionários aplicados juntos aos alunos, o Coordenador de Curso procede a uma análise para verificar que procedimentos adotar, seja para manter ou reformular as estratégias intermediárias e corporativas vigentes, seja para adotar uma nova de acordo com a necessidade verificada. Nesta última situação, são chamados os professores dos módulos citados pelos cursistas e apontadas as necessidades de modificações, observações e sugestões.

Outra ferramenta de avaliação é o questionário de satisfação que fica disponível

aos alunos junto à entrada da Secretaria da Instituição de Ensino. Este instrumento visa avaliar a opinião quanto às dependências e serviços prestados pela IE. Os dados obtidos a partir dessa ferramenta são analisados pelo Coordenador-Executivo, que faz uma tabulação e compilação das informações levantadas, encaminhando para avaliação da Direção. Ao analisarem esse relatório do questionário, o Diretor e a Vice-Diretora, se for necessário, conversam com o Coordenador-Executivo ou chamam os funcionários dos setores que apresentaram problemas para debater o que pode ser melhorado com relação ao setor.

As reuniões setoriais freqüentes que o Coordenador-Executivo mantém com os funcionários de cada departamento também consistem numa oportunidade para o funcionário apontar a visão de cada setor do que deve e pode ser corrigido e, ao mesmo tempo, a manutenção ou o reforço dos pontos fortes.

O levantamento dos pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças, também são analisados por meio das reuniões realizadas antes de cada semestre entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso. Estes pressupostos conduzem ao debate sobre a manutenção das estratégias corporativas que ressaltam os aspectos positivos, remodelação ou redefinição de novas estratégias corporativas para corrigir os fatores negativos, prevenir determinada possibilidade de ameaça ou se antecipar para aproveitar as oportunidades.

Quando há uma revisão operacional do andamento da estratégia, esta é uma incumbência do Coordenador-Executivo, que faz o controle de sua implementação por meio de um constante acompanhamento das tarefas desempenhadas pelos funcionários, estabelecendo, assim, correções de procedimentos quando necessário.

Outra forma de dar direcionamento às estratégias são os valores e as crenças, ou seja, os pressupostos dos tomadores de decisão, em especial os do Diretor e da Vice-Diretora. O que se pôde constatar nesse caso, em relação aos gestores, é que são determinadas características pessoais que conduzem a formulação e o direcionamento das estratégias. São elas: a) o conhecimento adquirido; b) o nível de titulação; c) o grau de proximidade e experiência com a organização, por manter um contato freqüente com esta, seja por ter assumido cargos em gestões anteriores, seja em razão da docência; d) o contato que mantém com outras Instituições de Ensino; e) a linha que envolve pesquisa e o desenvolvimento de cursos. Isso porque, quando do debate e da definição das estratégias corporativas e intermediárias a serem adotadas, o Diretor, a Vice-Diretora e os Coordenadores de Curso empregam o seu conhecimento e experiência



para mencionar o que seria adequado e o que não seria pertinente aplicar em termos de estratégia.

Para a formulação e revisão das estratégias, a Direção da Instituição de Ensino pesquisada também está sempre atenta a uma análise da sua posição e da situação de mercado em relação a clientes e concorrência, sendo às vezes de maneira formal e outras vezes informal. Com base em uma análise formal, procuram estabelecer parcerias com as faculdades de Direito, onde se encontram os seus potenciais clientes. Outro fator que ajuda a analisar a posição da organização é a contratação de uma empresa especializada em consultoria de *marketing* que, por meio de estudo mercadológico detalhado, delinea sua situação de mercado e onde se encontra o seu público-alvo.

A análise do ambiente externo, que também influencia no estabelecimento das estratégias, ocorre de maneira informal na Instituição de Ensino Preparatória para Concurso, pois as informações externas são obtidas em conversas que a Direção, a Vice-Direção e os Coordenadores de Cursos mantêm com os alunos e professores. Nessas oportunidades, exteriorizam suas opiniões sobre como está a situação da Instituição de Ensino pesquisada em relação às suas concorrentes. Cabe ressaltar que os corpos discente e docente freqüentam ou já fizeram parte de outras Instituições de Ensino da área jurídica. Portanto, são capazes de fazer uma comparação de como está a organização na qual se encontram com relação às concorrentes, em termos de qualidade e metodologia de ensino, de estrutura física, de corpo funcional e de reconhecimento junto ao mercado. As consultas às informações constantes nos *sites* de outras organizações congêneres também consistem em uma fonte de análise externa.

Outros elementos que são considerados na formação das estratégias são os recursos disponíveis na Instituição de Ensino no que se refere a *marketing*, recursos humanos e financeiros, serviços oferecidos, compra de suprimentos e contato com fornecedores, distribuição, informática e comunicação, apesar de não haver uma sistematização sob as informações disponíveis quanto a esses recursos, pois cada um é analisado de forma isolada. Entre todos estes fatores, o de maior relevância, de acordo com a maioria dos membros da Administração, diz respeito aos recursos financeiros, pois as estratégias corporativas formuladas devem ser comportadas pela situação econômica da IE. Nesse sentido, quando da realização de reuniões para estabelecimento das estratégias entre os Coordenadores de Curso, o Diretor e a Vice-Diretora, estes últimos munem-se de relatórios financeiros (elaborados pelo seu

Departamento Financeiro). Estes relatórios compreendem informações sobre toda a receita e despesas que a Instituição de Ensino movimenta.

Uma vez estabelecidas as estratégias corporativas, a Direção e a Vice-Direção, conjunta ou separadamente, chamam em suas salas o chefe ou todos os funcionários de determinado setor para informá-los da estratégia proposta, seus prazos e o que visa, bem como o que deveriam executar para a sua concretização. Em alguns casos, a troca de informações quanto ao andamento das estratégias estabelecidas ocorre via *e-mail* entre Direção, Vice-Direção, Coordenadores de Curso, Coordenador-Executivo e funcionários, o que facilita a troca de informações entre os diversos níveis hierárquicos sobre como está a operacionalização das estratégias.

## **6 ANÁLISE DA RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EXISTENTES COM O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

A seguir, serão descritas as práticas de aprendizagem organizacional que são adotadas pela Instituição de Ensino pesquisada e como se relacionam ao processo de elaboração de estratégias.

### **6.1 Reuniões para Reflexão e o Processo de Formação da Estratégia**

Na Instituição estudada, não há um momento específico destinado para análise de acontecimentos anteriores. O que foi percebido é que as reuniões para formação das estratégias corporativas (realizadas entre a Direção, a Vice-Direção e os Coordenadores de Curso), ou a reunião preliminar (que a Direção e a Vice-Direção que está concorrendo na eleição para a IE realizam com a Diretoria que está administrando na ocasião, com a participação do Conselho Consultivo - composta por ex-diretores), caracterizam-se em momentos para reflexão acerca de eventos anteriores. Cabe ressaltar que os Coordenadores de Curso também elaboram as suas estratégias intermediárias, tendo como base, além de sua experiência de docência e a memória dos sucessos e insucessos, os conteúdos das reuniões que mantêm com os professores de seus respectivos módulos.

Conforme os depoimentos do Diretor, da Vice-Diretora e dos Coordenadores de

Curso, a grande influência em suas decisões para formação das estratégias era originada dessas reuniões, que valiam como oportunidades para refletir acerca das experiências passadas, tanto de sucesso quanto de insucesso, principalmente as relatadas pelas gestões anteriores. Dessa forma, isso deixa clara a preocupação que a Administração manifesta em relação aos acontecimentos anteriores, ou seja, retrata uma pré-disposição de aprender com o passado. Segundo o Corpo Diretivo, ao ter conhecimento do que foi realizado em gestões anteriores, poderia reforçar os fatores que foram de sucesso e ao mesmo tempo evitar formular estratégias que pudessem contribuir para que erros fossem repetidos ou retomados. E concordam, ainda, que, para definir algo tão importante como as estratégias da organização, deviam ser reunidos a experiência e o conhecimento de várias pessoas. Além dos relatos das experiências de sucesso ou insucesso, os pontos fracos também são considerados nas reuniões mantidas entre os membros da Administração, bem como na reunião da Direção que está assumindo a Instituição de Ensino com a gestão anterior, para definir que estratégias serão propostas.

## **6.2 Estudos de Caso e o Processo de Formação da Estratégia**

Há situações de descrição de problemas organizacionais considerados relevantes, encaminhados por *e-mail*, relatório escrito ou relatados verbalmente pelos funcionários ou pelos Coordenadores de Curso, e que são direcionados ao Coordenador-Executivo, ao Diretor ou à Vice-Diretora e confrontados por um destes para verificar se as manifestações se assemelham. Cabe ressaltar que as descrições dos problemas organizacionais são analisadas quando da reunião realizada antes de cada semestre entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso, o que acaba por influenciar na concepção da estratégia. Há casos também em que os problemas organizacionais são apontados pelos professores e encaminhados aos Coordenadores de Curso, os quais também são considerados quando as estratégias intermediárias são estabelecidas.

Muitos dos funcionários e Coordenadores de Curso, quando descrevem os problemas organizacionais, propõem sugestões de melhorias, e, em alguns casos, as dificuldades apontadas foram contempladas por meio da estratégia proposta. Vale ressaltar que, além das situações descritas acima, os problemas organizacionais também são identificados pela organização por meio da análise dos pontos fracos

apontados nos questionários preenchidos pelos alunos, com relação aos serviços oferecidos pela Instituição de Ensino, bem como da avaliação de cada módulo do curso. Essa identificação dos pontos fracos, que apontam os problemas, influencia a formação e a reavaliação das estratégias.

Por outro lado, há possibilidade de exposição, por qualquer uma das partes, de sugestões, opiniões e problemas que venham ocorrendo, o que é normalmente manifestado por meio de conversas quando há necessidade, entre os gestores e corpo funcional. Esse ambiente também é facilitado em vista da disposição física dos departamentos nas dependências da Secretaria da I.E., pois consiste em um ambiente não tão amplo, com integração entre os departamentos. A sala da Direção e da Vice-Direção, que fica também na Secretaria, se encontra constantemente com as portas abertas, o que permite uma comunicação aberta entre o Diretor, a Vice-Diretora e os funcionários, ao mesmo tempo em que condiciona a Administração a observar o comportamento e o desempenho das funções dos profissionais.

### **6.3 Planejamento Através de Cenários e o Processo de Formação da Estratégia**

Por meio da pesquisa realizada junto à Instituição de Ensino Preparatória para Concurso, foi possível constatar que a Administração está sempre atenta às informações externas, procurando reagir e se antecipar a mudanças ditadas pelo ambiente externo e estabelecendo estratégias que atendam a esse panorama. Isso porque os seus membros reconhecem que o mercado é muito dinâmico e propenso a mudanças, mais especificamente no caso do Direito. Essa antecipação e reação às mudanças ocorrem, pois, para formular as estratégias, os gestores consideram como aspectos externos à organização a análise da posição da Instituição de Ensino e das oportunidades e ameaças e a projeção de cenários, pressupostos baseados em fazer o quê, estar onde e quando.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que a IE não só reconhece como também demonstra que há necessidade de mudanças. Para tanto, mostra-se aberta, por meio de uma cultura organizacional que prevê experimentos novos, implementação de mudanças voltadas para atender a necessidades e melhorias, além do estabelecimento de estratégias que atendam a essas premissas.

A análise e a discussão das informações externas ocorrem por meio das

reuniões realizadas antes de cada semestre entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso. Com base nessas informações externas, há casos em que mudanças devem ser implementadas. Nesse sentido, percebeu-se que a Administração debate como elas devem ocorrer, sugerindo, na maioria das vezes, que sejam implementadas de forma gradual. Uma vez concebidas as estratégias que já contemplam as mudanças necessárias, os membros da Administração comunicam-nas aos funcionários, o que acontece por meio de reuniões e diálogos individuais mantidos pela Direção, pela Vice-Direção e pelos Coordenadores de Curso e, se for necessário, algumas vezes pelo Coordenador-Executivo.

Cabe ressaltar ainda nesse contexto que os pressupostos – como os seus valores, crenças e conhecimento adquirido – dos tomadores de decisão, principalmente o do Diretor e da Vice-Diretora, influenciam a formação da estratégia. Isso porque, com base nesses pressupostos mais subjetivos, tomam as decisões baseados em *insights*, intuições, palpites e experiência acumulada.

#### **6.4 Prática de *Benchmarking* e o Processo de Formação da Estratégia**

Quando os membros da Administração, em especial o Diretor e a Vice-Diretora, realizam práticas de *benchmarking*, acabam identificando pontos fortes e fracos da Instituição de Ensino Preparatória para Concurso em relação às outras organizações as quais definem como referência no que diz respeito a I.E.s. Dessa forma, podem elaborar estratégias para fortalecer e manter os pontos fortes e melhorar e atacar os pontos fracos. Pode-se dizer, ainda, que as práticas de *benchmarking* têm condicionado o Corpo Diretivo a revisar as suas estratégias de uma forma mais freqüente e analisar como estão os seus processos e recursos internos frente à concorrência. Pode-se mencionar ainda que as práticas de *benchmarking* também contribuem para a revisão das estratégias, a análise da posição da Instituição frente à concorrência, às ameaças e às oportunidades, realizar uma projeção de cenários e refletir acerca de seus recursos internos, aspectos esses que são considerados para a definição das estratégias.

Essa afirmação é possível tendo em vista que as consultas aos *sites* e as visitas aos gestores de outras Instituições de Ensino são realizadas, na maioria dos casos, quando a Administração da organização pesquisada sente necessidade de implementar novos procedimentos didático-pedagógicos ou organizacionais. Sendo assim, há possibilidade de verificar o que as outras organizações estão fazendo de melhor e como

e o que pretendem implementar em termos de futuro, bem como observar experiências de insucesso, fatores que contribuem para uma reflexão e, por conseqüência, são considerados quando da elaboração da estratégia. Exemplo disso foi a incorporação de do Ensino a Distância na IE, tendo por inspiração o sucesso destas atividades verificado em visitas a outras Universidades.

Isso representa que, a partir das práticas de *benchmarking*, os membros da Administração não só aprendem com as outras Instituições de Ensino, assim como adquirem conhecimentos externos. Em outras palavras, o conhecimento que criam a partir das informações e observações oriundas de outras organizações é internalizado, podendo ser contemplado por meio da estratégia.

### **6.5 Alianças Estratégicas e o Processo de Formação da Estratégia**

A Instituição ainda perpetua o interesse em manter a integração com outras I.E.s congêneres, seja por intercâmbios para cursistas ou capacitadores, seja por meio do relacionamento com Instituições universitárias, no Brasil e no exterior.

Com base nas informações obtidas, foi possível constatar que as alianças estratégicas que a Instituição de Ensino Preparatória para Concurso mantém, tendo como as principais as Universidades, contribuem para a formação das estratégias. A razão dessa afirmação reside no fato de que, a partir do compartilhamento de informações, experiências e conhecimento entre os gestores da organização estudada e aquelas com as quais ela mantém parceria, há possibilidade de se extrair elementos importantes para definir novas estratégias ou reestruturar as existentes.

Pôde-se observar ainda que as informações, sugestões e idéias importantes oriundas dos eventos realizados entre a Instituição de Ensino com outras entidades que ela mantém parceria, têm contribuído para definição de estratégias, não ficando restritas a questões didáticas e pedagógicas. Isso reflete que as alianças estratégicas fortaleceram a Instituição de Ensino ao possibilitar que fossem estabelecidas estratégias corporativas para áreas em que ela não poderia operar independentemente de seus parceiros.

## **6.6 Equipes Autodirigidas e o Processo de Formação da Estratégia**

A partir do estudo, foi possível constatar que a Instituição de Ensino Preparatória para Concurso não estimula que pessoas de diferentes áreas possam trabalhar em equipes para desenvolver trabalhos em conjunto além dos rotineiros. Quando há estas oportunidades, é para atender a demandas de trabalho excessivas, o que ocorre de maneira esporádica.

Os funcionários trabalham em equipes para desempenhar atividades visando à execução da estratégia, ou seja, para colocá-la em prática. Embora o sistema organizacional permita um fluxo livre de informações e uma comunicação aberta, a estrutura organizacional verticalizada faz com que os responsáveis pelas decisões estejam de um lado, e os que são designados para colocá-las em prática estejam de outro. Isso mostra que existe uma separação entre quem define as estratégias e os que a executam. A partir desta constatação, pôde-se observar que o corpo funcional não faz parte da definição das estratégias, mas sim acaba envolvido com a sua execução. Contudo, ao se desdobrar a estratégia, chegar-se-á a um momento em que será necessária a utilização do conhecimento compartilhado entre os funcionários das diversas áreas para concluir as estratégias propostas. Cabe ressaltar também que, havendo oportunidades para a realização de trabalhos em equipe, onde todos sabem da sua parte e do todo, que devem ser orientados para a realização das estratégias estabelecidas pela organização, existindo uma interação, entre os departamentos.

Os membros da Administração, quando da reunião para a definição das estratégias, antes de cada semestre, consideram as informações repassadas pelo Coordenador-Executivo, que é o intermediador entre o corpo funcional e os gestores da Instituição de Ensino. Essas informações o Coordenador extrai quando se envolve no trabalho em equipe ou quando um dos funcionários lhe transmite quando exercem trabalho em conjunto.

## **6.7 Gestão de Recursos Humanos e o Processo de Formação da Estratégia**

O Coordenador-Executivo, que, apesar de não se envolver diretamente na elaboração da estratégia, repassa as informações fornecidas pelo corpo funcional, o que algumas vezes influencia a concepção das estratégias por parte dos membros da

Administração quando das reuniões realizadas no início de cada semestre.

Nesse sentido, verifica-se que o Coordenador-Executivo exerce um papel de líder não só pelo cargo que exerce, mas pela empatia e pela forma com que conduz o corpo funcional, pois, além de acompanhar e observar constantemente as atividades realizadas pelos funcionários, intervém quando alguns destes apresentam problemas no desempenho das atividades. Nesses casos, o Coordenador-Executivo chama os funcionários que estão apresentando problemas para uma conversa e, algumas vezes, apresenta vídeos abordando questões motivacionais e dificuldades ocorridas em ambiente de trabalho. Tal procedimento induz os funcionários a repensarem seus comportamentos e atitudes, para assim voltar a desempenhar as suas atividades da melhor forma, o que acaba influenciando a execução das estratégias. O Coordenador-Executivo, atuando como um líder, também busca transmitir aos funcionários quais são as perspectivas da Direção para o semestre seguinte e as estratégias propostas para a I.E.

Cabe ressaltar que a Instituição de Ensino Preparatória para Concurso apresenta algumas iniciativas motivacionais, como nas situações em que demonstra aos funcionários que as atividades que desempenham são importantes para o bom andamento da organização e para o desdobramento da estratégia. Outro aspecto motivacional relevante é que a Instituição de Ensino estabelece condições adequadas no ambiente de trabalho em termos de relacionamento e instalações físicas, pois esses aspectos contribuem para que os funcionários desempenhem da melhor forma possível as suas atividades para a execução da estratégia.

A IE estimula o aperfeiçoamento dos funcionários por meio de um apoio financeiro para a realização de cursos de especialização, de extensão ou de línguas como português e inglês, treinamentos e cursos de capacitação relacionados com a sua área de atuação. Com isso, o Diretor e a Vice-Diretora têm por objetivo que os funcionários aumentem o conhecimento sobre a sua área de atuação, o que contribui para o desempenho do trabalho e para a efetivação das estratégias.

### **6.8 Comunicação Aberta Entre os Membros da Organização e o Processo de Formação da Estratégia**

Foi possível perceber que há uma permeabilidade das informações, pois os funcionários conhecem quais são os objetivos e as estratégias da organização. Isso faz



com que identifiquem previamente quais atividades terão que desempenhar para atingir as estratégias propostas. Contudo, pôde-se constatar a partir do estudo que, apesar de haver essa possibilidade de comunicação aberta entre todos os níveis hierárquicos, as informações não fluem de maneira satisfatória. Isso porque, em muitos casos, foi apontado desconhecimento, pelos Coordenadores de Curso, sobre a forma como as estratégias eram colocadas em prática pelos funcionários, ou seja, que atividades eram desempenhadas por cada um dos membros do corpo funcional para a execução das estratégias propostas. Outro caso em que a comunicação não flui de forma satisfatória diz respeito à grande parte dos funcionários desconhecer que atividades estão sendo desempenhadas pelos demais profissionais. Essas informações não sistematizadas de como ocorre a operacionalização das estratégias podem acarretar algumas falhas na sua construção.

O mesmo pode se dizer quanto ao corpo funcional. Se houvesse um maior conhecimento de todos acerca das atividades a serem desempenhadas, provavelmente poderia haver oportunidades de sugestões de uns para os outros da melhor forma que determinada tarefa poderia ser realizada. Outro problema que poderia ser apontado com essa ausência de informações sistematizadas reside em que a impossibilidade de realização de alguma tarefa atribuída a um determinado funcionário provavelmente iria dificultar a realização por outro. Isso pode acarretar também o retardamento da execução da estratégia, tendo em vista que o profissional que substituir outro terá que se inteirar, primeiramente, das atividades realizadas por outro funcionário.

### **6.9 Prática do Diálogo entre diferentes públicos da IE e o Processo de Formação da Estratégia**

Outra forma de embasar a estratégia da IE são os diálogos que ocorrem de uma forma espontânea, ou seja, em conversas de corredor ou em encontros casuais nas dependências da organização estudada. Foi possível perceber que as informações originadas dessas oportunidades, em muitos casos, foram levadas para apreciação nas reuniões realizadas entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso. Em muitos casos, essas informações, obtidas de uma maneira informal, serviram para embasar que estratégias seriam propostas.

Constata-se que esses diálogos informais constituem momentos importantes, que apresentam informações que possivelmente não seriam sabidas ou reveladas de

outra forma, pois não existe um encontro reunindo todos os segmentos da IE. Essas oportunidades, possibilitam que sejam externados problemas, opiniões, sugestões, idéias e observações com relação a diversos aspectos relacionados com a organização estudada, às vezes comparando-a com as concorrentes.

### **6.10 Comunidades de Prática e o Processo de Formação da Estratégia**

Segundo Leal Filho (2005), uma parcela significativa de aprendizagem resulta das interações espontâneas das pessoas em diferentes lugares e situações, seja no trabalho, seja fora dele. Essa é uma das vertentes que as comunidades de prática preconizam. Quanto à realidade verificada na IE, foi possível perceber que na organização não há pessoas que se reúnam, de modo formal ou informal, para debater questões relacionadas ao trabalho. O que existe são grupos que se reúnem para realizar determinadas atividades de lazer, não relacionadas com o trabalho. As bibliotecárias da IE são as únicas funcionárias que fazem parte de um grupo destinado a debater questões relacionadas à profissão.

**Quadro 4 - Relação entre aprendizagem organizacional e formulação das estratégias**

Práticas de Aprendizagem	Relação entre aprendizagem e formulação de estratégias				
	Elementos da Formação da Estratégia	Procedimentos	Envolvidos	Ocorrência da relação entre aprendizagem e estratégia	Evidência e contribuições de relação aprendizagem e estratégia
1. Reuniões para reflexão	Pontos fortes e fracos	Debates e relatos sobre experiências anteriores de docência e sobre a gestão, memória dos sucessos e insucessos.	Direção e Vice-direção (as que estão concorrendo na eleição e a que está no poder) e o Conselho Consultivo Direção, Vice- direção e Coordenadores de Curso Coordenadores de Curso e Professores	No período de eleições, quando ocorre a troca de direção é realizada uma revisão das estratégias corporativas. Em se tratando de formulação das estratégias intermediárias, não há momento específico para análise de acontecimentos anteriores.	Há relação As reuniões realizadas entre os membros da administração consistem em momentos de reflexão acerca dos fatores de sucesso e de insucesso da IE objetivando manter as atuais estratégias ou formular novas para evitar que erros sejam repetidos ou retomados
2. Estudo de caso	Pontos fracos	Descrição de problemas relevantes, em forma de e-mails, relatórios escritos ou relatos verbais. Análise de questionário respondido pelos alunos (pontos fracos, avaliação dos módulos do curso)	Coordenadores de Curso, Coordenador Executivo, Diretoria e Vice-Diretoria. Coordenadores de curso, professores e funcionários	Entre o final de um semestre e início de outro ou quando houver a necessidade de rever regras e procedimentos da Instituição	Há relação Os funcionários e Coordenadores de Curso ao descreverem os problemas organizacionais, propõem melhorias, as quais são, na maioria das vezes, contempladas nas estratégias propostas. Os questionários preenchidos pelos alunos, que apontam problemas, também influencia a formulação e a reavaliação das estratégias.
3. Planejamento através de Cenários	Cenários, ameaças e oportunidades	Análise da posição da IE através da identificação das oportunidades, ameaças, e projeção de cenários	Direção, Vice-Direção e coordenadores de curso e, quando necessário, o Coordenador Executivo	Entre o final de um semestre e início de outro	Há relação A Administração da I.E. busca reagir e se antecipar a mudanças ditadas pelo ambiente externo, estabelecendo estratégias que atendam este panorama, baseada nos pressupostos em fazer o quê, estar onde e quando. A Instituição demonstra-se aberta por meio de uma cultura organizacional que prevê experimentos novos, à implementação de mudanças voltadas para atender a necessidades e melhorias e de acordo com as tendências de mercado, estabelecendo para tanto estratégias que atendam a esses requisitos.
4. Benchmarking	Missão, objetivos, cenários, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	Identificação de pontos fortes e fracos de outras instituições as quais definem como referência da IE Consultas aos sites e visitas aos gestores de outras instituições	Direção, vice-direção	Quando houver a necessidade de implementar novos procedimentos didático-pedagógicos ou organizacionais	Há relação Analisar o que outras Instituições estão fazendo de melhor, e também suas experiências de insucesso, ajudam a IE a identificar os seus pontos fortes e fracos, elaborando estratégias que reforcem os pontos fortes ou ataquem os pontos fracos, revisar as estratégias, analisar a posição da Instituição frente à concorrência, às ameaças e às oportunidades, realizar uma projeção de cenários e refletir acerca do negócio principal e objetivos estabelecidos, aspectos esses que são considerados para a definição das estratégias. Exemplo disso foi a incorporação de do Ensino a Distância na IE, tendo por inspiração o sucesso destas atividades verificado em visitas a outras Universidades.

Práticas de Aprendizagem	Relação entre aprendizagem e formulação de estratégias
--------------------------	--

	Elementos da Formação da Estratégia	Procedimentos	Envolvidos	Ocorrência da relação entre aprendizagem e estratégia	Evidência e contribuições da relação aprendizagem e estratégia
5. Alianças Estratégicas	Cenários, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades	Intercâmbios para cursistas ou capacitadores, relacionamentos com Instituições universitárias no Brasil ou no exterior Cursos de atualização didático-pedagógica para o corpo docente Seminários, simpósios e jornadas que as IE's realizam em parcerias, como eventos culturais gerais, sem caráter jurídico específico	Direção e Vice-direção firmam parcerias com outras	Não existe momento específico para o estabelecimento de alianças estratégicas	Há relação A partir do compartilhamento de informações, experiências e conhecimento entre os gestores da Instituição de Ensino pesquisada e as demais com que mantém parceria, há possibilidade de extrair elementos importantes para definir novas estratégias ou reestruturar as existentes. As alianças permitem que a Administração da Instituição de Ensino possa observar de uma forma mais próxima o que outras irão fazer, o que estão fazendo e de que forma. Aproveitar o conhecimento e a estrutura destas para implementar mudanças no sistema didático e pedagógico, reforçando os aspectos positivos e alterando os negativos. Parcerias com outras instituições de ensino permitem a assimilação de informações importantes, que são utilizadas para a formação da estratégia
6. Equipes Autodirigidass	Nenhum dos aspectos da estratégia influencia na formulação das estratégias		Todos os funcionários	A IE não estimula trabalhos em equipe além dos rotineiros. Esta prática é visível apenas quando a demanda de trabalho é excessiva.	Não há relação Há poucas oportunidades de trabalho em equipe. Quando há, é para atender à demandas significativas de trabalho. O trabalho em equipe é voltado para a execução das estratégias, ou seja, para colocá-las em prática, e não para a sua definição.
7. Gestão de RH	Nenhum dos aspectos da estratégia influencia na formulação das estratégias	Programas motivacionais, ambiente de trabalho favorável, instalações físicas adequadas, apoio financeiro para cursos de especialização, extensão, cursos de línguas e treinamentos diversos	Coordenador Executivo exerce o papel de líder e de elo de ligação entre a Direção, professores e funcionários	Não existe momento específico para a ocorrência desta prática	Não há relação Funcionários não se envolvem na definição das estratégias, e sim na sua execução, ou seja, em colocá-las em prática. O Coordenador-Executivo, que é o intermediador dos funcionários com a Direção, repassa as informações fornecidas pelo corpo funcional, as quais algumas vezes são consideradas na concepção da estratégia. Os gestores motivam os funcionários ressaltando que suas atividades são importantes para a satisfatória execução das estratégias. Treinamentos, cursos de capacitação, entre outros, são disponibilizados de acordo com a área de atuação de cada funcionário para contribuir para o bom desempenho do trabalho e para atingir as estratégias.
8. Comunicação aberta	Nenhum dos aspectos da estratégia influencia na formulação das estratégias	Há permeabilidade de informações entre os diferentes níveis, entretanto as informações não fluem de maneira satisfatória.	Todos os funcionários	Não existe momento específico para a ocorrência desta prática	Não há relação Permeabilidade das informações possibilita aos funcionários apenas conhecerem quais são as estratégias da organização.
9. Diálogo entre os diversos públicos	Pontos fracos	Diálogos informais, troca de opiniões, idéias, sugestões e observações sobre diversos aspectos relacionados à IE.	Todos os funcionários	Não existe momento específico para a ocorrência desta prática	Há relação Diálogos que ocorrem de uma forma espontânea revelam informações, problemas, opiniões, sugestões, idéias e observações que são levadas para apreciação nas reuniões realizadas antes de cada semestre entre Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso
10. Comunidades de prática	Nenhum dos aspectos da estratégia influencia na formulação das estratégias				Não há relação Instituição de Ensino não estimula esse tipo de comunidade, o que, por sua vez, não tem como influenciar o processo de formação da estratégia, bem como a sua operacionalização.

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro acima apresenta um resumo das principais evidências e contribuições das práticas de aprendizagem no processo de formação de estratégia. Cabe salientar que no desenvolvimento da pesquisa, por um acúmulo de evidências identificadas nas entrevistas, ponderou-se acrescentar duas práticas de aprendizagem àquelas estabelecidas no referencial teórico: comunicação aberta e diálogo entre os diversos públicos. No caso de comunicação aberta a relação com o processo de formação de estratégia não foi verificada, diferentemente da prática de diálogo.

É importante destacar também que este quadro reflete uma situação específica de uma Instituição de Ensino. Assim, quando se destaca que não houve relação, não se pode afirmar que em outra circunstância nesta ou em outra organização que a mesma prática não contribua no processo de formação de estratégias.

## **7 DISCUSSÃO DO CASO**

Diante da análise realizada, observou-se que o processo de formação da estratégia não ocorre de uma forma sistematizada, mas empírica em muitas ocasiões. Essa afirmação se sustenta, uma vez que não há na IE um planejamento escrito e formalizado com cronogramas de implementação, definição de etapas de execução e desdobramento das atividades, alocação de recursos financeiros e humanos necessários, entre outros. Resumidamente, não há um planejamento que contenha as seguintes premissas: O quê; Por quê; Quem; Onde; Quando; Como e Quanto. Entretanto, apesar da ausência de um planejamento estratégico estruturado e formalizado, as estratégias deliberadas corporativas são definidas no âmbito de Direção, Vice-Direção e Coordenadores de Curso e consistem em um elemento orientador das ações que serão realizadas pela Instituição de Ensino.

Quanto às estratégias intermediárias/funcionais, elas se articulam com as corporativas, mas são estabelecidas ao longo do semestre de acordo com as necessidades verificadas. Na maioria das vezes, elas são estipuladas pelos Coordenadores de Curso. A responsabilidade destes Coordenadores é grande, uma vez que são essas estratégias que garantem o foco e a excelência dos serviços oferecidos pela I.E.

É possível vislumbrar, por meio do estudo realizado, que o corpo funcional fica encarregado apenas da execução das estratégias corporativas e intermediárias, uma vez que não é requisitado para auxiliar nas situações em que as estratégias são estabelecidas

pelos gestores da organização. Isso reflete que há uma separação entre quem formula a estratégia e quem a implementa, o que pode acarretar alguns problemas à Instituição de Ensino. Isso porque há falta de procedimentos ou ferramentas que incluam ou considerem as informações e o conhecimento que os funcionários detêm, principalmente os que atuam há mais tempo na I.E., para subsidiar as estratégias. Apesar disso, foi possível constatar, que as estratégias fazem parte do cotidiano da organização através do desempenho de atividades e tarefas que constituem as rotinas organizacionais.

Muitos membros da Administração reconhecem que, ao não envolverem de maneira mais ativa os seus funcionários na elaboração da estratégia, abre-se a possibilidade de ocorrerem erros de percurso, pois informações importantes advindas dos clientes não são consideradas. É o corpo funcional que mantém um contato direto e rotineiro com os clientes, vivenciando o cotidiano da organização. Há consenso entre os entrevistados de que teriam sido evitados alguns erros e fracassos se as opiniões e os pareceres dos profissionais de base fossem considerados. Neste sentido, pode-se supor que o aprendizado está sendo dificultado, uma vez que a aprendizagem organizacional envolve o processo de tomada de decisão, propondo o efetivo engajamento dos funcionários no processo decisório.

Ainda no que se refere ao estabelecimento das estratégias, cabe mencionar o papel do Coordenador-Executivo. Ele atua como um líder não pelo cargo que ostenta, mas pela pré-disposição de comprometer e estimular os funcionários no seu trabalho, concedendo um constante *feedback* sobre o desempenho deles na organização. Ao mesmo tempo tenta motivar os funcionários mostrando a cada um deles sua contribuição no atingimento das estratégias corporativas. O Coordenador-Executivo, atuando como elo de ligação entre corpo funcional e gestores, repassa opiniões, críticas, sugestões e problemas organizacionais descritos pelo corpo funcional aos gestores da Instituição de Ensino, principalmente ao Diretor e à Vice-Diretora. Nesse sentido, observa-se que, embora os funcionários não sejam convocados, nas oportunidades em que são definidas as estratégias, acabam exercendo certa influência ao terem as suas posições apreciadas pelos gestores da Instituição de Ensino quando do estabelecimento das estratégias.

Embora os funcionários não se envolvam diretamente na elaboração das estratégias, a Administração percebe que os mesmos estão alinhados a ela, pois reconhece que as estratégias norteiam o trabalho destes profissionais. Ao compreenderem que estão contribuindo para que as estratégias sejam atingidas, atendem

satisfatoriamente à demanda de atividades, demonstrando gostar do que fazem. Por isso, a necessidade de um entendimento por parte dos funcionários sobre quais são as estratégias e como eles podem contribuir para sua execução.

Por outro lado, percebe-se que a ausência de procedimentos ou ferramentas que estimulem e facilitem a transmissão e a troca de informações entre os funcionários pode acarretar falhas na execução da estratégia ou seu retardamento, como na situação de substituição de funcionários no desempenho de atividades, por exemplo. Apesar de haver um esforço do Coordenador Executivo no repasse das informações bem como uma permeabilidade de informações e possibilidade de comunicação aberta entre todos os níveis, percebe-se que tanto as estratégias corporativas, quanto intermediárias, são informadas individualmente a determinados profissionais, acarretando uma falta de uniformidade na incorporação destas informações.

Vale destacar, ainda, que a falta de instrumentos que facilitem a troca de informações acarreta o desconhecimento, pela maioria dos Coordenadores de Curso, das atividades dos colaboradores, assim como outras informações sobre sua formação acadêmica, participação em treinamentos, cursos de capacitação, etc. Eles também não tinham conhecimento de como os pontos fortes e fracos da Instituição de Ensino eram apurados, salvo o questionário que os alunos preenchem ao final de cada módulo. Esse contexto reflete uma deficiência no compartilhamento de informações, entre a Direção, a Vice-Direção e os Coordenadores de Curso, sobre questões que envolvem a Instituição de Ensino, o que pode acarretar fragilidade no estabelecimento das estratégias.

Como um aspecto favorável, cabe destacar que os gestores da organização demonstram-se muito receptivos a todos os tipos de manifestações (sugestões, comentários, opiniões ou reclamações) de alunos, professores, funcionários ou magistrados que compareçam à sede da organização. Assim, os diálogos, no decorrer do estudo, se revelaram como uma das práticas de aprendizagem organizacional uma vez que não estavam inicialmente previstos pela pesquisa. Contudo, evidencia-se que o fato dos gestores se mostrarem abertos a essas questões, não significa que as considerem em sua totalidade quando da definição das estratégias. Neste sentido, foi possível perceber que a tomada de decisão é centralizada ao ser baseada, substancialmente, nos pressupostos – experiências, valores e conhecimento – do Diretor, da Vice-Diretora e dos Coordenadores de Curso.

Mencione-se ainda, como um fator positivo verificado na Administração da Instituição de Ensino, que ela reconhece erros e fracassos cometidos e busca corrigi-los

para evitar a repetição de enganos e equívocos, muitas vezes responsáveis pelo desperdício de recursos da organização. Para tanto, há uma revisão e apreciação constantes do que está ocorrendo com o propósito de redirecionar ou aperfeiçoar as estratégias. Essa revisão freqüente das estratégias demonstra, também, que a organização está sempre atenta às movimentações do ambiente externo. Neste sentido, pode-se afirmar que a I.E. antecipa-se a possíveis oportunidades e ameaças através do estabelecimento de estratégias que amenizem os efeitos das ameaças ou aproveitem as oportunidades.

Diante do exposto, se for necessário, a Administração procede às mudanças pertinentes, mesmo que de forma gradativa. Em vista disso, cabe mencionar que a aprendizagem organizacional preconiza que haja mudança de rotinas organizacionais e rompimento de regras e padrões dominantes o que, por esta perspectiva, acaba por se concretizar na IE. Verifica-se uma contínua busca por novos conhecimentos que possibilitam a reconstrução das perspectivas ou premissas existentes. Uma prática que contribui nesse sentido é o *benchmarking*, pois transpareceu ser uma alternativa bastante utilizada para adquirir externamente informações sobre experiências de sucesso ou de fracasso de outras Instituições de Ensino. Tal situação estimula o desenvolvimento de novos procedimentos e um redirecionamento estratégico.

Para a aquisição de informações do meio externo, as alianças estratégicas se configuram numa outra prática utilizada. A partir dessas parcerias, se dá o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos entre os gestores da Instituição de Ensino e profissionais de outras instituições com as quais ela mantém parceria, sendo possível extrair elementos importantes para definir novas estratégias ou reestruturar as existentes. O estudo demonstrou que a I.E. não só adquiriu conhecimentos através das alianças como os incorporou às atividades organizacionais, através da definição de estratégias correspondentes.

Por meio do estudo, também se observou que a missão e os objetivos teriam de ser revistos, uma vez que foi apontada, pela maioria dos entrevistados, inconsistência nestes aspectos. Isso pode acarretar um viés, tendo em vista uma fragilidade no processo de formação de estratégias ao contemplarem pressupostos já considerados obsoletos.

Os resultados da pesquisa também evidenciam a importância da organização considerar as experiências vivenciadas, pois os acontecimentos passados podem revelar muitas experiências de sucesso e insucesso. As reuniões para reflexão consistem numa prática que auxiliam nesse sentido, pois propiciam um momento de análise e reflexão



sobre os acontecimentos passados consistindo numa oportunidade para avaliar e, se necessário, reestruturar as estratégias vigentes ou, ainda, elaborar novas.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, esta pesquisa demonstrou que a definição das estratégias consiste, substancialmente, num processo de tomada de decisão e é sob essa perspectiva que as práticas de aprendizagem organizacional apresentam sua maior contribuição. Isso porque essas práticas estão calcadas em ações que estimulam uma forma compartilhada de atribuir sentido às experiências, sugestões, informações e problemas traduzindo-os em conhecimentos que contribuem para a gestão das organizações.

No caso apresentado pode-se observar que dentre as etapas de formulação de estratégias, quais sejam: missão e objetivos, projeção de cenários, pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, houve maior contribuição das práticas de aprendizagem na análise dos pontos fortes e fracos. Sendo a prática mais utilizada em todas estas etapas, o benchmarking. É interessante ressaltar que a utilização de práticas de aprendizagem não é baseada numa escolha consciente da organização. Elas não acontecem de forma intencional com o intuito de fortalecerem a elaboração de estratégias, tornando-as mais aderidas ao contexto, e sim, ocorrem por outras motivações. Isso leva a crer que os benefícios desse processo foram apropriados sem que a organização tivesse a real noção dos mesmos e principalmente sem que a organização valorizasse e percebesse a relação entre estas práticas e o processo de formação de estratégias.

Por fim, acredita-se que a utilização destas práticas de maneira deliberada e consciente permita criar um ambiente de aprendizagem nas organizações capaz de influenciar e contribuir para o desenvolvimento de um processo mais dinâmico e consistente que resulte em estratégias robustas, próprias para a atuação no contexto de intensa competição.

## **ABSTRACT**

Organizational learning has been gaining space in organizations as way of achieving

a competitive edge. Teaching institutions have, especially in recent times, turned their attention to strategic matters, as their administrators have begun both to take their patrons more into account and to consider the need for a professional management in education. The goal of this paper is to examine the relation between organizational learning practices and the process of strategy formation at a teaching institution that offers preparatory classes for civil service exams. A qualitative research methodology was used on a case study of the exploratory kind. Data were gathered by interviewing the institution's administration, analysing documents, and direct observation. The results obtained exhibit the process of strategy formation, the existing organization learning practices, and how these two orientations relate to each other. Based on the study, it was possible to perceive that the organizational learning practices in place effectively contribute for the various stages of strategy formation. However, that contribution may become less effective due to the fact that those practices do not comprise conscious and intentional choices by the Institution.

**Key-words:** Organizational Learning. Strategy. Teaching Institution.

## NOTAS

<sup>1</sup> Mestrado Profissionalizante em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil(2007). Relações Públicas da Presidência da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul , Brasil. Mestrado Profissionalizante em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil(2007). Relações Públicas da Presidência da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul , Brasil

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil(2004) Professor 40h da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul , Brasil

<sup>3</sup> Doutorado em Administração pela UFRGS (1999). Pós-Doutorado em Portugal (Universidade Técnica de Lisboa); Bolsista de Produtividade CNPq (nível 2); atuação no projeto de pesquisa: “Gestão do Conhecimento em Organizações”.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. ; COLE, R. E. Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, Spring, p. 85-94, 1993.
- ARGYRIS, C. *Enfrentando Defesas Empresariais: Facilitando o Aprendizado Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ARGYRIS, C. Incompetência Hável. In: Starkey, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- AUDY, J. L. N.; BRODBECK, A. F. *Sistemas de Informação: Planejamento e Alinhamento estratégico nas organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BITENCOURT, C. C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005.
- CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação - com estudos de casos nacionais e internacionais*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DeGEUS, A. Plannig as a learning. *Harvard Business Review*, 70-74, Mar./Apr., 1988.
- DeGEUS, A. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.
- DUHÁ, A. H. *Práticas adotadas por empresas gaúchas para estimular o aprendizado organizacional: estudo de caso de duas organizações*. Porto Alegre: [S.ed.]. 151p. Mestrado em Administração e Negócios – Estratégia Empresarial. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2002.
- FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de Organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento da teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. Harvard Business Review. July-August. p.78-91, 1993.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANT, M. R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, pp.114-135, 1991.
- GREEN, S.; LARSEN, G.; KAO, C.. *Competitive Strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities*. *Construction Management & Economics*. Vol.26, issue 1, pages 63-78. September, 2008.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura,

1997.

LEAL FILHO, J. G. *Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa*. Curitiba: Juruá, 2005.

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MARCELINO, G. F. *Gestão estratégica de universidade*. Brasília: UnB, 2004.

McGILL, M. E.; SLOCUM, J. W. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Bookman, 2005.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, P. M. [et al.]. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende; tradução Antônio Roberto Maia da Silva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. Traduzido por Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. *Benchmarking prático: o guia completo*. São Paulo: Atlas, 1995.