



**ANÁLISE DOS CICLOS DE VIDA DE INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS COMO
ESTRATÉGIA DE GESTÃO APRENDENTE: UM ESTUDO NA FACULDADE
INDEPENDENTE DO NORDESTE – FAINOR.**

EDNA GUSMAO DE GOES BRENNAND
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
ednabrennand@gmail.com

EDGARD LARRY ANDRADE SOARES
FACULDADE INDEPENDENTE DO NORDESTE - FAINOR
edagrldlarry@hotmail.com

Resumo

Trata de um estudo sobre os ciclos de vida da Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR. Metodologicamente a pesquisa busca a identificação dos instrumentos de gestão através da análise documental com apoio da teoria dos ciclos de vida. Foi criada uma escala de análise tendo por base um agrupamento dos estágios do ciclo de vida da instituição, utilizando os conceitos de gestão aprendente, conhecimento, modernização da gestão e inovação. A análise preliminar dos resultados foram apresentados a professores que compõem os Núcleos Docentes Estruturantes, Colegiados de Cursos; Representantes discentes, Diretores, Coordenadores de Curso e Coordenadores de setores, que após discussões e intervenções permitiram mudanças qualitativas na estrutura de gestão. A equipe trabalhou, diretamente, na execução de ações, cujas mudanças beneficiaram diretamente 5000 alunos, 207 professores a comunidade local e regional, que participam ativamente de Programas de responsabilidade social, convênios e parcerias.

Palavras Chave: Gestão aprendente; ciclos de vida organizacional; gestão inovadora

1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, não tem sido fácil compreender as relações entre o processo de globalização e o Sistema de Educação Superior, sobretudo o brasileiro, após a consideração do ‘mercado educacional globalizado’ que tem surgido nos últimos anos, especialmente depois da inclusão da Educação, como um Serviço de Organização Mundial do Comércio (OMC). Após esse evento, muitas das ações referentes às instituições de ensino superior - públicas ou privadas - são definidas em nível internacional e incorporadas às políticas educacionais dos países emergentes, como é o caso do Brasil. Em função dessas diretrizes, uma das principais mudanças que vêm ocorrendo em, todas as profissões, diz respeito à movimentação e ao deslocamento de pessoas de um país para outro em busca de melhores condições de vida e oportunidades de crescimento profissional. Assim, exige-se das instituições educativas de ensino superior que formem profissionais em conformidade com os padrões mundiais de sua área, para que possam ter mobilidade de atuação, seja em outros países, seja em empresas multinacionais no próprio país. Na literatura sobre globalização e educação, é possível verificar que as Instituições de Ensino Superior - IES - são consideradas Organizações que respondem, com mais ou menos resistência, às pressões econômicas, políticas e sociais transportadas ao seu ambiente por meio de políticas, adaptando os sistemas nacionais as mundiais (SAKATA e BACEGA, 2012).

No caso da IES privadas, é impossível projetar o crescimento no mercado educacional sem estar atenta a essas questões e ainda, as exigências cada vez mais prementes do Ministério da Educação – MEC quanto à avaliação da qualidade dos cursos de Graduação e Pós-Graduação. Para se adaptarem às pressões de avaliação e acompanhamento do MEC e para competir no mercado, deverão estar cada vez mais voltadas a desenvolverem uma gestão estratégica que possa levar em conta reestruturações permanentes de seus próprios padrões para atender a um mercado internacional e competir com as instituições consideradas de excelência, no caso algumas instituições nacionais, sobretudo as públicas que estão a deixar de considerar os conteúdos locais e oferecer conteúdos cada vez mais globais. Dourado (2008) considera que os indicadores relativos a matrículas e vagas, nos cursos de graduação presenciais no Brasil, a partir do ano de 2006, evidenciam a intensificação da privatização da educação superior, como resultado de uma lógica política que procurou aliar a expansão desse nível de ensino ao setor privado, sobretudo, a partir da segunda metade da década de 1990. Para ilustrar essa afirmação, o autor, com base em dados do MEC/INEP, mostra que, no ano de 2006, o setor privado passou a responder por 74,14% das 4.676.646 matrículas e por 87,34% das 2.629.598 vagas nos cursos de graduação presenciais. Apesar das ações desenvolvidas pelo MEC, nos últimos anos, objetivando ampliar a oferta de vagas em cursos superiores presenciais, com destaque para a criação de novas Universidades e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e a implantação de novos cursos e *campi*, as instituições privadas continuam a responder pela maior oferta de vagas, trazendo à tona um velho e recorrente problema da dicotomia público/privado nesse nível de ensino. Não adentraremos, aqui, o panorama dessas discussões, que são amplas e contraditórias, porquanto importa ressaltar que consideramos que, cada vez mais, as IES privadas precisam estar atentas às demandas da sociedade para responder de forma positiva e com boa qualidade. Não são poucas as críticas relacionadas à grande atuação de instituições privadas de ensino superior no Brasil, mas não é mais possível escomotear sua importância na formação dos jovens e dos adultos no contexto contemporâneo. Muitas mudanças ainda são necessárias para que a organização de ensino superior privada possa assumir a responsabilidade que lhe é cobrada – e que lhe cabe - na atual sociedade aprendente: contribuir para a formação das gerações do futuro. Temos participado ativamente dos debates nacionais e acompanhado a execução de mudanças exigidas pelo MEC, preocupados em saber como responder de forma positiva e

como implementar políticas de longo prazo para torná-la mais eficiente como instituição formadora. Por assim entender, esta pesquisa buscou desvelar como estão ocorrendo reestruturações fundamentais, em instituições de ensino superior privado para atender as demandas do mercado x as demandas do MEC. Acostamo-nos à compreensão de que as sociedades e as organizações modernas terão que ser cada vez mais criativas, adaptáveis, inventivas, informadas e flexíveis, capazes de responder, de forma generosa, as necessidades que surgem e de superá-las. Evidentemente que não tivemos como propósito buscar respostas prontas e acabadas para todas as questões inicialmente levantadas, uma vez que entendemos que as mudanças se fazem ao caminhar - nas aprendizagens vivenciadas por todos os componentes da organização e em seu desempenho educativo. Admitimos que já não é mais possível pensar em organizações educacionais fechadas, individualistas, isoladas, distanciadas das questões econômicas, sociais, culturais e políticas do contexto, do território. Por isso procuramos, com este trabalho, investigar uma IES privada, através da análise dos seus ciclos de vida para viabilizar inovações no campo da gestão. O trabalho teve como objetivo. Analisar o ciclo de vida da Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR - com vistas à construção de estratégias para alavancar políticas acadêmicas com foco na concepção de organizações aprendentes.

2 QUADRO OPERACIONAL DA PESQUISA

Considerando as categorias teóricas definidas para análise dos ciclos de vida, a investigação buscou elementos de compreensão da relação existente entre os estágios do ciclo de vida organizacional da FAINOR e os seus instrumentos de gestão. A Faculdade Independente do Nordeste está localizada em Vitória da Conquista, município integrante da Região Sudoeste do Estado da Bahia. Ao longo dos seus quase 15 anos de existência, a FAINOR, mesmo sendo uma ainda muito jovem, conquistou o reconhecimento social e tornou-se uma importante Instituição de Ensino Superior da Cidade, da Região e da Bahia, desempenhando papel fundamental na expansão do número de vagas desse nível de ensino, em várias áreas do conhecimento, ampliando o acesso da população a um ensino superior e de qualidade. Possui atualmente 12 Cursos de Graduação nas áreas de saúde, ciências sociais tecnologia. Foi definido como *corpus* da pesquisa os seguintes documentos institucionais: Relatórios de Gestão (2006, 2007, 2008, 2009,2010 e 2011), Relatório da Comissão Permanente de Avaliação – CPA (2010); Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015; Plano Pedagógico Institucional- PPI (2011); Portarias e Resoluções dos Conselhos Acadêmicos e de Administração e Atas de funcionamento dos NDEs e Colegiados de Curso que tratassem de temas relevantes para o trabalho. A partir do quadro teórico pautado em FROHLICH, L.(2005) e BORINELLI, M. L. et al (2010) e ADIZES, I. (2002) foram definidos 03 estágios de vida: Estágio de geração dos negócios: criação da FAINOR ; Estágio de crescimento - Reestruturação da FAINOR e a busca por reputação; evidências de modernização da gestão.

Segundo De Góes Brennand (2011), os documentos são considerados fontes confiáveis de informações, quando sua escolha tem como critério basilar sua relevância para a compreensão do fenômeno investigado. A vantagem da escolha desses documentos está, também, no fato de terem sido produzidos em intervalos regulares, que permitiram a verificação do ciclo de vida organizacional. Outra vantagem, a nosso ver, é que são registros já produzidos por equipes de gestão, o que minimiza os vieses na coleta. A análise documental realizada favoreceu a observação do processo de maturação ou de evolução dos gestores, dos grupos de avaliadores (no caso da CPA), dos comportamentos, das práticas, entre outros. Aproximamo-nos do que recomendam May (2004) e Brennand (2011), quando

argumentam que os documentos não existem isoladamente são fontes de informações, indicações e esclarecimentos, e seu conteúdo elucidada determinadas questões, serve de provas e clarifica trajetórias quer de pessoas quer de organizações. Neste caso, recorreremos a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, o que conferiu ao trabalho o caráter inédito. Nesse processo de interpretar os dados, recorreremos aos pressupostos de Ludke e André, que referem:

Não existem normas fixas nem procedimentos padronizados para a criação de categorias, mas acredita-se que um quadro teórico consistente pode auxiliar uma seleção inicial mais segura e relevante. [...] Em primeiro lugar [...] faça o exame do material procurando encontrar os aspectos relevantes. Verifique se certos temas, observações e comentários aparecem e reaparecem em contextos variados, vindos de diferentes fontes e diferentes situações. Esses aspectos que aparecem com certa regularidade são a base para o primeiro agrupamento da informação em categorias. Os dados que não puderem ser agregados devem ser classificados em um grupo à parte para serem posteriormente examinados. (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

Foram identificados os tipos de conhecimento inerentes aos estágios de sua evolução, descrito o estágio de criação do negócio, em que se analisa a dedicação do empreendedor para criá-lo, torná-lo viável; o estágio intermediário – juventude - em que o foco de preocupação da gestão é voltado para a busca de reputação, e colocadas as primeiras evidências para as mudanças: prospectar o estágio de maturidade. A identificação dos instrumentos de gestão utilizados através documentos analisados nos permitiu criar uma escala de análise tendo por base um agrupamento dos estágios do ciclo de vida. Para efeito desta pesquisa, utilizamos o conceito de gestão e de gestão aprendente, para tentar compreender as filosofias e os modelos de gestão, tomando como base os estudos de Borinelli (2005). Assim, buscamos na teoria do Ciclo de Vida Organizacional os elementos metodológicos para empreender a análise.

3 OS TRÊS CICLOS DE VIDA DA FAINOR

3.1 -Estágio de geração dos negócios: a criação

Esse estágio se configura, como a fase inicial e inevitável em toda organização. Normalmente, o negócio nasce de uma oportunidade percebida, que passa a ser um sonho do empreendedor, (ADIZES, 1990; KAUFMANN, 1990; Marques, 1994; GERSICK *et al.*, 1997, STARKEY, K. 1998; MOREIRA, 1999). Nesse estágio, a empresa busca a sua legitimidade e os recursos para alcançar o êxito como um estímulo. Para entender esse processo, foram eleitas algumas das principais características que representam essa fase na organização: a) organização social em torno de uma ideia: a de criar uma Faculdade; a aprendizagem das regras do jogo; ações voltadas e impulsionada pelas oportunidades; desempenho inconsciente do estilo de atuação predominantemente centrado nos donos; prioridades concentradas em produzir e vender para sobreviver; comunicação simplificada e informal, direta e aberta; ausência de normas e diretrizes internas; estrutura pequena e informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções e grau de burocratização praticamente inexistente, o suficiente para fazer a organização operar. Segundo relatórios institucionais (Relatórios, 2007), através da Consultoria dada pelo Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP - ganha vida o projeto de criação da Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR - que foi referenciada pela Portaria MEC nº 1.393, de 04/07/2001, e publicada no Diário Oficial da União de 09/07/2001. Começou a funcionar com apenas quatro cursos: Ciências Contábeis, autorizado pela portaria MEC nº 1.393, de 04/07/2001; Administração

Agroindustrial, pela portaria MEC nº 1399, de 04/07/2001; Engenharia da Computação, pela portaria MEC nº 1.400, de 04/07/2001; e Direito, autorizado pela Portaria MEC nº 3.355, de 05/12/2002.

O referido documento assinala, ainda, que o projeto de criação foi um sonho de um grupo de empreendedores da educação de criar uma Instituição de Ensino Superior Privada na cidade, com foco na concepção de educação, ciência e cultura, como um amplo e aberto processo vital e dialógico, em que se integram os indivíduos e os grupos humanos na sua formação e no seu desenvolvimento integral. Havia o anseio de atender à população local, criando oportunidades para os jovens se qualificarem sem precisar se deslocar para outros centros. Assim, seus idealizadores entenderam que esse projeto educacional abrangeria momentos de conscientização, da socialização e do compromisso histórico das instituições, na construção do mundo, preservando sempre, como fundamento do qual depende a liberdade e a autonomia da consciência individual. Essa dialética se exprime da articulação dos postulados da ética, da justiça e da solidariedade.

Por certo, não se pensou como a Mesopotâmia, que em um passado bem distante, inventara a escola para as elites, tampouco se procedeu como a sociedade industrial que inventara a escolarização e o consumo de massa. Pensou-se na massa sim, todavia, na massa que passa fome e, por tudo isso, é que se coloca a proposta a serviço da educação e do melhoramento do homem, buscando-se ampliar os horizontes educacionais para se chegar até o ensino superior, oportunizando igualdade social. Assim, entendendo que cada progresso tecnológico é acompanhado da necessidade de ser transmitido às gerações futuras, através do ensino, reconhece-se que a educação e nada mais pode concretizar essa ideia de igualdade. (FAINOR PDI 2006-2011)

Em relação à variável tamanho da instituição, verificando as características da FAINOR, pudemos classificá-la como pequena em tamanho, com apenas quatro cursos de Graduação, quando comparada às concorrentes. Outras variáveis podem ser consideradas, como, por exemplo, o poder decisório concentrado nas mãos dos fundadores e o processamento de informações simples, não informatizado e mais no estilo "boca a boca". A estrutura organizacional bastante simples, expressa, em seu primeiro organograma, adéqua-se ao que assinala Carraher (2003) sobre as variáveis a serem consideradas para a compreensão desta etapa. Os relatórios de gestão permitem verificar que foi grande o esforço para adequar a Instituição aos parâmetros de avaliação do MEC. Nos momentos de visita de avaliadores, todo o esforço de trabalho era voltado para essa atividade. A preparação de documentos e de relatórios exigia esforço conjunto dos setores acadêmicos, uma vez que as regras e as normas eram poucas e ainda frágeis. Procuramos, ao analisar os documentos relativos ao seu nascimento, pequenos relatórios, portarias de estruturação dos setores, definição de cargos e salários iniciais etc. Nosso propósito foi de entender, no primeiro momento, que tipo de conhecimento organizacional era possível mapear. Buscamos evidências teóricas, em primeiro momento, em Barbosa Júnior (2012), que reconhece que a popularização da aprendizagem organizacional propiciou o surgimento de um novo conceito nas empresas, denominado de conhecimento organizacional. Segundo Barbosa Júnior (2012), diversos modismos sobre a questão do controle de qualidade assolaram as organizações nas últimas décadas, como Controle de qualidade total (TQC) - Modelo japonês de sistema gerencial que advoga o envolvimento de todas as pessoas em todos os setores da empresa); o *Total quality management* (TQM) modelo que advoga a relação entre as pessoas e a ciência para criar sistemas para oferecer produtos e serviços que encantam o cliente, e o *Just in time* (JIT), um

sistema de administração da produção, que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa, e a reengenharia que consiste em repensar e redesenhar radicalmente as práticas e os processos nucleares da organização etc. Grande parte das empresas aderiram a esses movimentos sem saber o motivo de o fazerem. Boa parte delas não foi bem sucedida, pois não tinham conhecimento de mercado e tecnologia, necessários para o sucesso das implantações, ou seja, sequer sabiam se havia uma necessidade real para a implantação. Ao explorar os documentos, tomando como parâmetro a assertiva do autor, de que, assim como muitas organizações, muitas vezes, não tem noção clara dos rumos que a sociedade está tomando, por não relacionar nas suas rotinas cotidianas as formas subjacentes de conhecimento organizacional. Indagávamos, a cada descoberta, sobre a falta de estratégias coerentes de gestão, o que era entendido, nesse momento, sobre o conhecimento organizacional e como a organização criava seus procedimentos para implantá-los de forma eficiente. Mais uma vez, recorremos a Barbosa Júnior (2012), por entender que conhecimento não é algo abstrato, mas que está incorporado no indivíduo. Vimos, pela evolução do ciclo de vida da FAINOR que, naquela fase, o conhecimento organizacional continha os saberes que os indivíduos, membros da organização, incorporaram e utilizaram em suas práticas para buscar vantagens para a organização, sem, contudo, buscar a finalidade de produzir novos conhecimentos e vantagens na forma de produtos, processos ou sistemas. Ao analisar seu primeiro organograma, bem como seus primeiros relatórios de gestão, vimos que os procedimentos adotados pela empresa, para tocar adiante suas propostas e seus objetivos, parece não ter levado em conta que uma das primeiras necessidades da organização é de considerar que o conhecimento (empírico e científico) é a base dos novos empreendimentos. Se o desenvolvimento dos países, das regiões e dos indivíduos assenta, cada vez mais, na conexão da ciência, da tecnologia e da sociedade do conhecimento, as organizações, nesse caso, devem se organizar para incluir em seu planejamento tudo aquilo que se inclui na produção/criação, na administração, na transmissão/difusão do conhecimento para gerar inovações e sustentabilidade. Segundo Góes Brennand (2012), o senso comum não proporciona uma visão global e unitária da interpretação dos fatos e dos fenômenos, é conhecimento fragmentado, limitado às convicções subjetivas, com um baixo poder crítico e, por isso, dogmático. Relacionamos a esse o conhecimento tácito. Aquele que advém da experiência humana cotidiana e de trabalho e que não é transformado em regras que possam ser socializadas com sucesso. Nesse sentido, Polanyi (1962) vai argumentar que o conhecimento tácito resulta do pensamento individual e está diretamente relacionado à inteligência individual das pessoas. Para Góes Brennand (2011), o conhecimento científico é impulsionado pela necessidade de compreender a cadeia de relações escondida por trás das aparências sensíveis dos fenômenos. Serve para nos ajudar a revelar/criar determinados princípios explicativos para o desvelamento da realidade. Ele é guiado pela racionalidade e construído de forma sistemática, metódica e crítica. Na constatação de que seu primeiro PDI da FAINOR foi criado em 2007, verifica-se o uso restrito do conhecimento explícito no primeiro ciclo de vida. Como não encontramos relatórios escritos mais detalhados onde pudessemos buscar evidências do tipo de conhecimento utilizado, inferimos, a partir de documentos como correspondências, anotações e atas, que havia uma mistura de uso de conhecimentos tácitos e explícitos, mas com forte tendência ao uso do conhecimento tácito. No contexto desse momento, para estruturar os processos administrativos e decisórios largamente, empregamos o conhecimento tácito, aquele que, em geral, é definido como o conhecimento pessoal, contextual e, portanto, difícil de formalizar e comunicar. Entretanto era necessário buscarmos o conhecimento explícito - aquele passível de ser transmitido formalmente e sistematicamente através da linguagem, isto é, das reuniões com os vários seguimentos. O tácito, entendido como aquele conhecimento por meio do qual não somos capazes de formular regras, foi paulatinamente se transformando em explícito – que pode ser

passado através de instruções (POLANYI, 2012). Vale salientar que a criação de uma instituição educativa requer, além do uso do conhecimento tácito e do explícito, a emergência dos atos criativos que emergem das pessoas e dos grupos que fizeram a primeira gestão. O autor reforça nossa análise quando defende que são necessários a convivência e o equilíbrio dinâmico entre as dimensões tácita e explícita do conhecimento em qualquer organização, podendo o conhecimento tácito, inclusive se tornar fonte de inovação. Poderíamos, dizer, que no seu primeiro ciclo de vida a FAINOR teve como fonte os conhecimentos as habilidades passadas por contatos pessoais, sem fórmulas ou diagramas que permitiram o caminhar em busca da sistematização de normas e regras, conforme argumenta Collins (1974). Almeida (2012) assevera que as diversas dimensões conceituais e as categorias de conhecimento são importantes para pensarmos o conhecimento no contexto das organizações. A autora particulariza o **conhecimento explícito**, nesse contexto, como **aquele que** o especialista consegue formalizar em linguagem fácil, de forma transmissível e eficaz para outra pessoa, e o **conhecimento tácito** (normalmente mais complexo), que seria o “jogo de cintura” que o profissional vai ganhando com a prática de sua profissão. De maneira geral, o especialista costuma não ter noção de seus conhecimentos tácitos, e mesmo quando o tem, não sabe como ele funciona nem o tamanho de sua abrangência. Almeida (2012), assevera que o conhecimento tácito não deveria ser considerado independente do conhecimento explícito, na medida em que há uma dimensão tácita em todas as formas de conhecimento e que, de fato, não é fácil separá-los, porque “grande parte do conhecimento organizativo é tácito e gera-se através das experiências que constituem o trabalho diário, em que as pessoas e as organizações mantêm uma rede de significados partilhados”. Ao analisar os documentos gerenciais, como pequenos relatórios, comunicados, ofícios e documentos de rotina, nessa etapa de desenvolvimento, pudemos verificar que a maioria das ações objetivava o crescimento econômico. Os processos acadêmicos foram sendo implementados muito mais em função das visitas técnicas do MEC do que por perspectivas de mudanças qualitativas oriundas do planejamento estratégico.

Entretanto, vimos, nessa fase, a busca por parcerias e convênios com instituições locais, o que demonstra que, mesmo de forma não planejada, as ações caminharam de acordo com a literatura em que nos apoiamos para compreendê-las, isto é, uma organização, de natureza pública ou privada, que, para ganhar legitimidade social e mais possibilidades de superar as adversidades, deverá atentar para se tornar “parceira” do público, ainda que esse público não seja o que usufrui diretamente dos seus produtos e benefícios. Nessa fase, os convênios estavam mais ligados a empresas, com a finalidade de apoiar os estágios curriculares. Encontramos convênios com prefeituras, hospitais, Secretarias Municipais e Empresas.

3.2 Estágio de crescimento - Reestruturação da FAINOR e a busca por reputação

Os documentos mostraram que passados os primeiros momentos relacionados à busca de foco, foi estruturada a nova gestão e criado um segundo organograma. Nesse momento, é possível assinalar as primeiras tentativas de reestruturar o processo de gestão. Pelas as características apresentadas nesse documento, podemos inferir a primeira compreensão acerca do caráter de transição do ciclo. Conforme podemos observar, não houve uma ruptura brusca, porquanto alguns elementos do estágio 1, como ausência de normas para algumas atividades como a pesquisa e a formação do corpo docente, ainda eram perceptíveis. Nesse contexto, começam mudanças significativas em nível organizacional. Há uma nítida valorização do capital informacional, buscando melhores resultados através da implantação de sistemas voltados para o aprimoramento e o gerenciamento da instituição. Comparando os dois organogramas, podemos verificar a complexificação dos postos de trabalho e perceber que a

gestão foi se tornando mais adequada ao crescimento organizacional e ao tipo de conhecimento utilizado pelos diversos postos, para executar suas atividades com que o conhecimento explícito se fortalece e é mais amplamente utilizado. A partir do ano de 2006, é visível a busca pela institucionalização dos processos internos, do funcionamento regular dos Conselhos, da estruturação de mecanismos gerenciais mais modernos e normativos. Nesse momento e pelas características das resoluções criadas, a necessidade de uso do conhecimento explícito começa a dar os sinais de fortalecimento na Instituição. No ano de 2006, vários processos acadêmicos são institucionalizados, tais como Monitoria (Resolução 004/06), Regimento da Pós-graduação Lato Sensu (Resolução 005/206); Regimento da Extensão (Resolução 010/06) e a Resolução 10/06 que, pela primeira vez, regulamenta a seleção de docentes. Esse passo foi fundamental para seu processo de democratização de oportunidades. Entre os anos de 2007 e 2011, foi crescente o número de Resoluções emitidas pelo Conselho Acadêmico: em 2007, foram 23 resoluções; em 2008, 13; em 2009, 24; e em 2010, 16. As Portarias da Direção Geral foram: em 2007, 24 portarias; em 2008, 47; em 2009, 34 portarias; e em 2010, 51. As regras e as normas são amplamente institucionalizadas. A análise dos documentos mostra claramente os primeiros passos na direção do conceito de Instituição Aprendente. Embora, naquele momento, não se atribuísse ainda aos processos as marcas desse conceito, elas já se tornavam visíveis os indícios. Se, por um lado, a busca pela sobrevivência e a ampliação de oferta de novos cursos eram a motivação, a necessidade de adequação institucional aos padrões de avaliação do MEC era a alavanca mestra. Com a necessidade de estruturar o planejamento institucional para atender às diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), tem a prerrogativa de realizar a avaliação das instituições, dos cursos e o desempenho dos estudantes. Como o processo de avaliação realizado tem como foco observar como se realiza a tríade ensino, pesquisa e extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, isso tem levado instituições educativas, sobretudo as privadas, a modernizarem seus processos internos. Atualmente, são as informações do SINAES que oferecem bases para a orientação institucional dos estabelecimentos de ensino superior e têm como um dos seus principais objetivos embasar políticas públicas do setor. Considerando que dados publicados também são úteis para a sociedade, pois são considerados referência quanto às condições de cursos e instituições, as exigências do processo avaliativo levam à melhoria da gestão. Se, de um lado, as exigências do MEC levaram a um processo de modernização administrativa da FAINOR, de outro, motivaram seus gestores a buscarem critérios para atender a essas exigências. A participação em eventos nacionais e internacionais que tratavam de questões da administração de instituições de ensino superior, as constantes visitas ao Ministério da Educação, as visitas para a avaliação de cursos e a participação em eventos da comunidade nos processos de execução de Programas de responsabilidade social, aproxima a instituição de processos sociais que exigem outra postura acadêmico-administrativa. Nesse sentido, refletimos na direção do que advogam Van de Ven e Poole (1995). De que em acordo com a teoria do ciclo de vida, a mudança é imanente, isto é, o desenvolvimento de uma organização carrega dentro de si uma forma subjacente, um programa, uma lógica, ou código que regula o processo de mudança e conduz à organização de um dado ponto de partida em direção a um subsequente fim, que está prefigurado no estado presente. Assim, a forma como se apresenta, inicialmente, em seu estado primitivo ou embrionário é, progressivamente, mais realizada, madura e diferenciada. Os eventos e os processos do ambiente externo podem influenciar como a entidade organizacional se expressa, mas eles são sempre mediados pela lógica imanente, regras ou programas que governam o desenvolvimento da organização. Podemos entender que, de um modo geral, os problemas encontrados na realização de projetos educacionais e sociais da FAINOR, sobretudo, naqueles que exigiam a intervenção para a mudança, estavam relacionados à falta de planejamento claro e rigoroso, que deveria se expressar num *plano*, e a

construção do primeiro PDI, que ajudou a minimizar. Nesse momento, começa-se a entender que um plano bem elaborado transforma-se em uma base segura para o processo de sua execução. Ao tentar compreender os processos de mudanças institucionais que os avanços do conhecimento, das tecnologias e das novas formas de produção estão trazendo pela nossa relação com o Ministério da Educação, vemos que isso está conduzindo a transformações dos nossos meios gerenciais pressionando o acompanhamento dessas mudanças/transformações, sob o risco de perdermos nossa legitimidade e credibilidade social. Também estamos compreendendo que algumas dessas mudanças e transformações tendem a ocorrer de forma “espontânea”, sem que tenhamos nos preocupado em desenvolver um efetivo plano ou proposta de planejamento que inclua novas ou renovadas aprendizagens. Se as inovações gerenciais e as mudanças no foco da gestão dependem dos processos de aprendizagem, o que podemos chamar, afinal, de aprendizagem? Para Gonzales (2006. P.11), *"a aprendizagem pode ser entendida como a compreensão teórica que se expressa na competência prática para executar certo fazer, ou uma ação racional orientada para determinados fins propostos"*. Para haver aprendizagem, é necessário que os sujeitos-aprendizes sejam sabedores do que devem aprender, estejam motivados para tais fins e estejam esclarecidos sobre suas consequências presentes e futuras. O processo de aprendizagem implica aquisição de novas e renovadas competências e habilidades. Segundo o autor, existem dois tipos de aprendizagem (saberes): **o saber como** (dominar as regras) e **o saber que** (ser capaz de identificar algo). A diferença entre os dois tipos de saberes - *know how e know that* - seria algo como a diferença entre saber como e saber que ou saber isso. Para Loiola e Porto (2012), o fenômeno da aprendizagem, sobretudo a individual, vem sendo, tradicionalmente, foco privilegiado de pesquisas nas áreas de Psicologia e de Educação. Mesmo assim, segundo as citada autoras, esse conceito não foi ainda delimitado de forma satisfatória, fato que traduz a dificuldade de uma compreensão mais precisa sobre o conceito de aprendizagem e, mais ainda, de aprendizagem organizacional e, particularmente, de organização aprendente. Consideram que as revisões de literatura tidas como clássicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LIPSHITZ, 2000; ARAÚJO, 2001; FRIEDMAN e LIPSHITZ, 2005) apontam inúmeras tensões e lacunas na análise de trabalhos teóricos e empíricos na área da aprendizagem organizacional, notadamente no que tange à identificação de quem é o sujeito da aprendizagem (se o indivíduo ou a organização) e, conseqüentemente, em torno de modelos que procuram representar o processo de aprendizagem organizacional e seus mais diversos componentes ou fases. O Modelo de Gestão para Organizações Aprendentes, mais comumente reconhecido, tem como princípio que todas as pessoas jurídicas, assim como todo ser humano, têm uma identidade, uma causa original, um jeito próprio de ser e que esses valores essenciais precisam ser descobertos, declarados, praticados e mensurados. Uma organização é uma pessoa jurídica, um sistema de estruturação econômica que permite processos de conhecimento e de aprendizagem contínuos e coletivos entre os colaboradores, a organização e a sociedade, sendo, portanto, passível e incluída nos processos de aprendizagem.

3.3 Estágio da busca pela inovação na gestão

Os documentos mais recentes produzidos a partir do ano de 2011, permite visualizar que a Direção da FAINOR, mostra-se comprometida em torná-la uma Instituição administrativamente moderna, financeiramente viável e socialmente responsável, sem perder seu caráter democrático e pluralista, estimulando a diversidade e extraindo dessa multiplicidade a capacidade de aprendizagem contínua em todos os níveis (PDI, 20011-2015), buscando modernizar sua gestão pelo foco de uma gestão mais democrática. A postura organizacional conhecida como **Gestão democrática** é entendida como o procedimento

gerencial cujos processos de encaminhamento dos objetivos, metas e missão da organização são decididos através de ações de participação e decisões apoiadas nas posições das maiorias. Como uma forma de interação entre os interesses individuais e os anseios coletivos, seu fundamento centra-se na descentralização de poder de decisão e do compartilhamento de responsabilidades conjuntas. Em realidade, é quase impossível negar que a empresa é um espaço de poder, com regras e motivações reveladas e não reveladas (tácitas e explícitas), e por isso se constitui como uma arena de interesses divergentes e convergentes: de natureza individual e coletiva. O que muda, afinal, com a adoção da gestão democrática no ambiente empresarial/organizacional? Nesse formato de gestão de abordagem inovadora, os poderes não ficam concentrados, mas diluídos entre as equipes participantes, propiciando mais debates, talvez conflitos mais abertos. Entretanto, as decisões são assumidas de forma coletiva, através dos votos ou de consensos, para legitimá-las. Para levar adiante a implantação e o desenvolvimento de uma gestão orientada por esses princípios organizativos, os gerentes e os demais membros precisam adquirir conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar os fóruns ou conselhos de decisões organizacionais. Nesses tempos “líquidos” (Bauman, 2007) e voláteis, a organização inteligente deverá transformar as necessidades do público comunitário em suas próprias necessidades, transformando-se, segundo mudem as necessidades coletivas. Há de se convir que mudar, nem sempre, significa fazer inovações, e um dos maiores desafios para a instituição consiste em aperfeiçoar seus serviços, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços e satisfazer às necessidades da sua “clientela”. O que ocorre é que algumas organizações parecem eficazes para criar ou adquirir conhecimentos, mas se mostram bastante incompetentes para aplicá-los nas suas práticas. Esse tipo de comportamento, quase sempre inflexível, demonstra a incapacidade da gestão (ou da organização) de criar aprendizagens organizacionais. As mudanças e suas melhorias exigem comprometimento efetivo com as aprendizagens, inclusive, ou, sobretudo, mudança de valores e de comportamento – novas posturas políticas. Isso é o que estamos denominando de aprendizagem organizacional ou gestão das organizações aprendentes. Nessa direção, surgem as primeiras dificuldades práticas. Como tornar o espaço de discussão aberto em uma organização privada? Consideramos que muitos conflitos oriundos desse paradoxo permeiam o cotidiano, e com os resultados preliminares da pesquisa foi iniciada a luta contra as primeiras tensões, colocando o processo decisório diretamente atrelado aos Conselhos Deliberativos, cuja composição mostra o esforço construído nessa direção.

4 EM BUSCA DO ESTÁGIO DE MATURIDADE : CONSTRUINDO UM NOVO CICLO DE VIDA

Considerando as categorias teóricas definidas para investigar a relação existente entre os estágios do ciclo de vida organizacional da FAINOR e os seus instrumentos de gestão, foi construída uma análise preliminar dos resultados apresentados as seguintes atores da instituição: : professores que compõem os Núcleos Docentes Estruturantes – 65 docentes; Colegiados dos 12 Cursos - cerca de 85 docentes e representantes discentes, além de três Diretores, 12 Coordenadores de Curso e 20 Coordenadores de setores. Considerando as discussões e intervenções destes atores sobre as análises dos dados, algumas intervenções na realidade da instituição foram imediatamente implementadas. Seguindo a lógica dos ciclos de vida, a operacionalização do processo foi dinâmica e processual. A equipe trabalhou, diretamente, na na execução de ações, cujas mudanças beneficiaram diretamente 4500 alunos, 207 professores e toda a comunidade local e regional, que participam ativamente de Programas de responsabilidade social, convênios e parcerias. Foram as seguintes ações induzidas: institucionalização da pesquisa, foram pensadas e criadas normas e regras concernentes ao desenvolvimento da pesquisa e seus resultados; criada nossa Agência de

Inovação – InovaCon - diretamente vinculada à Gerência de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.

Foram ativados os s Docentes Estruturantes, antes somente existiam no papel. O Núcleo foi entendido como instrumento de monitoramento da evolução e aplicação dos planos de melhorias e cumprimento de metas de avaliação como, por exemplo, o acompanhamento do Exame Nacional de Cursos – ENADE e o cumprimento de cada PPC de cada curso. A primeira iniciativa, com vistas às articulações do NDE para a melhoria da gestão de cursos, foi implementar o seu funcionamento. O processo de colocar em funcionamento os NDEs teve como impacto mais imediato a institucionalização do julgamento criterioso imprescindível à tomada de decisões. Apesar de existirem no papel, eles não tinham uma ação efetiva de apoio aos Coordenadores de Curso, que, muitas vezes, sobrecarregados com a rotina cotidiana, não colocavam como prioridade aspectos relativos à necessidade de fortalecimento da pesquisa e do funcionamento mais sistêmico das rotinas de trabalho. A capacidade de a organização se adaptar ao uso de informações sistematizadas, em dados internos organizados, define a sua evolução quanto ao planejamento para transformar a informação em conhecimento organizacional. A decorrência primeira do nosso entendimento sobre a importância da gestão do conhecimento na FAINOR foi reconhecer que o ponto de partida eram o aprimoramento, a capacitação e o compartilhamento do conhecimento, assim como iniciar investimentos em ferramentas administrativas para esse fim. Sabemos que a busca por melhoria contínua e eficaz requer que se revejam os atos administrativos redirecionando decisões em que o reconhecimento do conhecimento explícito passou a se tornar uma poderosa ferramenta estratégica.

Os resultados do estudo permitiram colocar em movimento a construção de uma cultura organizacional aprendente; definir as estratégias para implementação de mudanças na política de ensino, pesquisa e extensão na instituição, considerando princípios de uma organização aprendente; utilizar, de forma estratégica, as ferramentas institucionais de concretização de uma cultura aprendente no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão. A pesquisa dos ciclos de vida permitiu um estudo detalhado do Plano de Melhorias consolidando a utilização, de forma estratégica, de algumas ferramentas institucionais para concretizar uma cultura aprendente no que se refere ao ensino, à pesquisa e à extensão. Avaliar a trajetória da nossa instituição foi um momento privilegiado para situá-la frente aos desafios que estão sendo colados para a educação superior no horizonte, pelo MEC e em alinhamento ao PDI 2015 -2020. Ao iniciarmos a avaliação os processos gerenciais internos, na perspectiva de desenhar um Plano de Melhorias – PM - que contemplasse as demandas do MEC, as diretrizes do SINAES e nosso objetivo de investir na melhoria acadêmica como horizonte de aproximar a FAINOR das características de uma organização aprendente, foram muitas as indagações. Para a primeira delas, oriunda da análise anterior dos seus ciclos de vida e da constatação de que utilizamos em maior escala o conhecimento tácito, foi necessário, mais uma vez, trazer à discussão a questão dos tipos de conhecimento, o processo decisório e as estratégias de mudanças. Muitas foram as matizes e nuances de mudança no contexto global da organização. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, escolhemos os que consideramos mais relevantes e cujos impactos são possíveis de serem mensurados na melhoria dos nossos Cursos de Graduação: a criação dos Núcleos Docentes Estruturantes – NDE; a criação da Política de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão, a Política de Inovação e a aprovação do novo Organograma. Tendo em vista as tensões, as discussões e os interesses acadêmicos e econômicos, não foi possível, ao longo desses 24 meses de pesquisa, construir bases sólidas para pensarmos duas ferramentas fundamentais para uma gestão democrática aprendente: o Plano de Carreira e a Política de Tecnologia da Informação. Sabemos serem esses os dois maiores desafios que nos aguardam. Sabemos, entretanto, que, sem a

implementação de um Plano de Carreira adequado e uma Política de TI, não atingiremos os patamares de excelência que pretendemos para alguns cursos. Podemos afirmar que, no início da criação dos NDE, a FAINOR atendia a diretrizes do MEC, mas não tinha ações com reflexos diretos nas atividades de ensino tampouco na gestão dos Cursos.

Entendemos que um caminho promissor é investir no fortalecimento dos seus vínculos com o conhecimento e o mundo do trabalho, por meio da participação de seus representantes nos órgãos que dirigem as instituições, do aproveitamento mais intensificado de oportunidades de aprendizagem e estágios envolvendo trabalho e estudo para estudantes e professores, do intercâmbio de pessoal entre o mundo do trabalho e as instituições de educação superior, e da revisão curricular visando a uma aproximação maior com as práticas de trabalho. As instituições de educação superior, como uma fonte contínua de treinamento e de atualização profissional, devem levar em conta, de modo sistemático, as tendências no mundo do trabalho e os setores científico, tecnológico e econômico. Para responder às exigências colocadas no âmbito do trabalho, os sistemas de educação superior e o mundo do trabalho devem desenvolver e avaliar conjuntamente os processos de aprendizagem, programas de transição, avaliação e validação de conhecimentos prévios que integrem a teoria e a formação no próprio trabalho. Dentro do marco de sua função de previsão, as organizações de educação superior privadas podem contribuir para fortalecer um sistema de educação superior de qualidade, mesmo considerando seus objetivos econômicos. As instituições de educação superior, sejam públicas ou privadas, devem assegurar a oportunidade para que estudantes desenvolvam suas próprias habilidades com um sentido de responsabilidade social, educando-os para se tornarem participantes plenos, na sociedade democrática, e agentes de mudanças que implementarão a igualdade e a justiça na sociedade da informação e do conhecimento. Em tempos de riscos e de incertezas, como são denominados os atuais tempos deste Século XXI, quando a maioria das organizações, pressionadas pelas renovadas exigências de inovações e melhoramento dos seus serviços e de ofertas, temem por sua sustentabilidade e longevidade, é fundamental que tanto as organizações públicas quanto as privadas, de natureza produtiva ou acadêmica, atentem para adquirir mais credibilidade social (BECKER 1998). À medida que as organizações logram respeitabilidade, aproximam-se dos seus públicos e se tornam “parceiras”. E ainda que esse público não seja o que usufrui diretamente dos seus produtos e benefícios, haverá mais aceitação e legitimidade social e mais possibilidades de se superarem as adversidades. Nesses tempos “líquidos” e voláteis, a organização inteligente deverá transformar as necessidades do público comunitário em suas próprias necessidades, transformando-se, segundo mudem as necessidades coletivas. Há de se convir que mudanças nem sempre significam a necessidade de fazer inovações. Entretanto, um dos maiores desafios para a instituição consiste em aperfeiçoar seus serviços, melhorar a qualidade dos seus produtos e satisfazer às necessidades dos usuários de seus serviços ou produtos. Frequentemente, algumas organizações, apesar de se mostrarem eficazes para criar ou adquirir conhecimentos, mostram-se com competência limitada para aplicá-los em suas práticas. Esse tipo de comportamento, quase sempre inflexível, demonstra que a gestão (organização) não é capaz de criar aprendizagens organizacionais. As mudanças e suas melhorias exigem comprometimento efetivo com as aprendizagens, inclusive, ou, sobretudo, as mudança de valores e de comportamento – novas posturas políticas, que implicam o que aqui estamos denominando de aprendizagem organizacional ou gestão das organizações aprendentes (BAUMAN, 2007).

Acostamo-nos à compreensão de que as sociedades e as organizações modernas terão que ser cada vez mais criativas, adaptáveis, inventivas, informadas e flexíveis, capazes de responder, de forma generosa, as necessidades que surgem e de superá-las. Evidentemente que não temos como propósito buscar respostas prontas e acabadas para todas as questões que levantadas, uma vez que entendemos que as mudanças se fazem ao caminhar - nas

aprendizagens vivenciadas por todos os componentes da organização e em seu desempenho educativo. Admitimos que já não é mais possível pensar em organizações educacionais fechadas, individualistas, isoladas, distanciadas das questões econômicas, sociais, culturais e políticas do contexto, do território. Por isso procuramos, com este trabalho, pensar um novo modelo de organização aprendente para a FAINOR, para que, em nossa trajetória, possamos estar motivados para aprender e criar coisas novas.

5 REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALMEIDA, M.A.P. **Aprender a gerir as Organizações no Século XX.** Novos Contributos. Coleção Gestão. Áreas Editoras. Lisboa: 2012.

ARAÚJO, T. B. Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências - Rio de Janeiro: Revan, Fase, 2000.

BARBOSA JÚNIOR, Nayron Bulhões. **Conhecimento organizacional:** um novo UFRGS - PPGEP- CEMA: Centro para Mudança e Aprendizagem Organizacional.
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T6111.PDF. Acesso em 30/09/2012 >
Acesso em: 21 de setembro de 2014

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos.** (tradução Carlos Alberto Medeiros). Zahar . Jorge Zahar Editores, Rio de Janeiro. 2007

BORINELLI, M.L. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis.* 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1998.

_____. Relevance lost: uma releitura. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos.** Florianópolis: 2005. Disponível em: <www.abcustos.org.br>. Acesso em: 05 set. 2010.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DE GÓES BRENNAND, E. et al. **Metodologia científica na educação a distância.** João Pessoa: Editora Universitária, 2011.

_____. Metodologia da Pesquisa. IN: Comunidades de Aprendizagem e Educação ao Longo da Vida. João Pessoa: Editora Universitária, 2012.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios?. **Educação & Sociedade**, Campinas-SP: CEDES, ano XIX, no 104, p. 891-917, out. 2008.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios?. **Educação & Sociedade**, Campinas-SP: CEDES, ano XIX, no 104, p. 891-917, out. 2008.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização in *Gestão do Conhecimento (on knowledge management)* **Harvard Business Review**. P.9-26. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

FAINOR - Faculdade Independente do Nordeste. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2007-2011**. Impresso Vitória da Conquista: 2007. IMPRESSO.

_____. Faculdade Independente do Nordeste. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2011- 2015**. Vitória da Conquista: 2011. IMPRESSO.

FROHLICH, L. *Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil, 2005.
LESTER, D.L.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, Bingley, v.11, n.4, p.339-354, Sept./Dec. 2003.

GERSICK, K., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M., LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo. Negócio Editora Ltda., 1997.

GONZÁLES OCHOA, César . **Competência**. Notas. Doc. original impresso. Jan. 2006.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron: McGraw- Hill, 1999.

LIPSHITZ, R. Chic, mystique, and misconception Argyris and Schön and the rhetoric of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science** 2005, 36; 456, p. 456-473. Disponível em: <<http://jab.sagepub.com/content/36/4/456.abstract>> Acesso em: 11 de nov. de 2012.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARQUES, A. C.F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e desenvolvimento das organizações**. São Paulo: STS, 1999.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POLANYI, M. **El estudio del hombre**. Buenos Aires, Argentina: Paidós, 1966.
_____. **Estudo do homem**. Disponível em:
<<http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/wps/WP90estudodohomem.pdf>> Acesso em 31 de outubro de 2012.

SAKATA, M. C. e BACCEGA ,M.A. **A globalização do sistema de ensino superior: o 'mercado' educacional**. 2012. Disponível em
[http://www.polemica.uerj.br/8\(4\)/artigos/contemp_4.pdf](http://www.polemica.uerj.br/8(4)/artigos/contemp_4.pdf) Acesso em: 21 de setembro de 2014

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina. 4. Ed** São Paulo: Best Seller, 1999.
Soutes (2006)

STARKEY, K. (Ed.). Foucault, management and organization theory. London: Sage, 1998, p. 29-48.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, jul. 1995.
_____; _____. Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. (Orgs.). **Longitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.