

PIBIC – CNPq  
NCR\_AO

# A Interação entre a Aprendizagem Formal e Informal para o Desenvolvimento de Gestores: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior

Autores: Aline Prebianca Fonseca, Juliana de Souza Boeira, Fabiano Larentis (Orientador)

## Introdução

A temática deste estudo está direcionada ao estudo dos processos de Aprendizagem Organizacional que ocorrem no contexto de um programa de qualificação de gestores de uma Instituição de Ensino Superior.

As Instituições de Ensino Superior, segundo Santos e Bronnemann (2013) são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados. Por sua complexidade, Beck (1999) destaca que nenhum administrador poderá gerir sem que conheça as suas características próprias e a especificidade que a identificam como organização com particularidades especiais (SANTOS; BRONNEMANN, 2013; BECK, 1999). Diante deste contexto, essas instituições enfrentam diversos desafios, como acirramento da concorrência, exigências legais e normas de entidades reguladoras. Esses desafios são respondidos pelos gestores universitários que são, em sua maioria, professores, e deles, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas (WALTER et al. 2010).

No intuito de buscar respostas para estes desafios o objetivo do presente trabalho é analisar como a interação entre a aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal em um programa de qualificação de gestores de uma IES, contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais.

## Metodologia da pesquisa

Conduzido através de um estudo de caso de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, através de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada, análise de documentos e observação participante. A unidade de análise deste estudo foi um Programa de Qualificação dos Gestores. A implementação do programa ocorreu na Universidade de Caxias do Sul, objeto de análise deste trabalho.

A seleção dos participantes do estudo foi definida utilizando como critério a realização de entrevistas apenas com os gestores que tivessem concluído os cinco módulos que contemplaram o Programa de Qualificação dos Gestores da UCS, que contou com 94 horas de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais abordando os seguintes módulos: Módulo I: Desenvolvimento de Competências Interpessoais; Módulo II: Orientação para o Mercado; Módulo III: Inteligência Emocional na Liderança; Módulo IV: Gestão de Processos e Projetos; Módulo V: Líder Coach.

Para realização da entrevista em profundidade com abordagem semiestruturada foi elaborado um roteiro de entrevistas que segundo Flick (2009) são utilizadas para reconstruir a teoria subjetiva do entrevistado sobre o assunto em estudo.

Os resultados foram obtidos por meio da análise de conteúdo, que utilizou-se de observações participante, entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada e pesquisa documental. Para a categorização inicial foram definidas as macrocategorias a priori, além das categorias surgiram à posteriori, as quais foram identificadas e relacionadas com auxílio do software NVIVO 10.

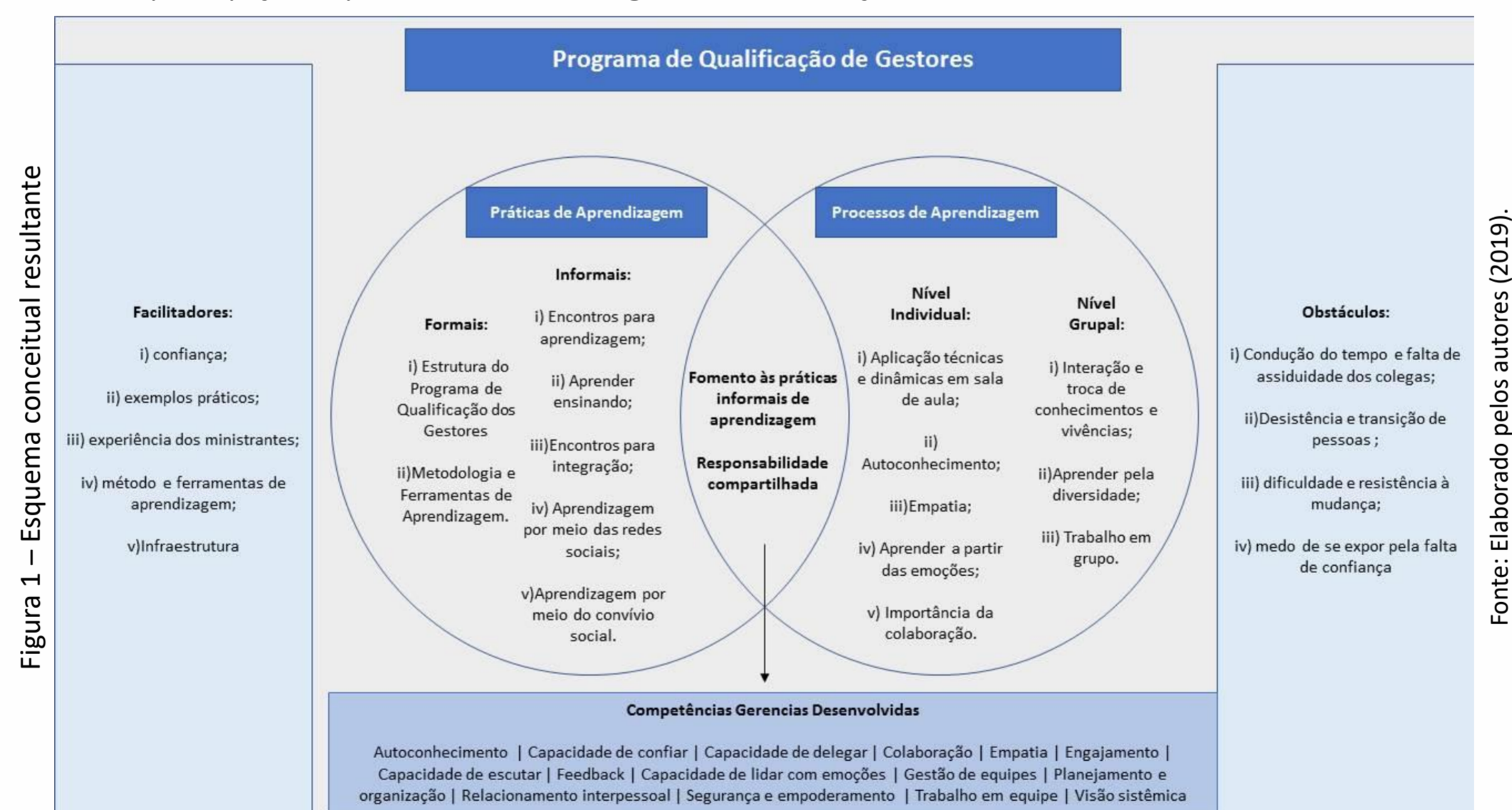
## Análise e Discussão dos resultados

As práticas formais de aprendizagem, de acordo com Ritche *et al.* (2011), geralmente são patrocinados ou endossados pela instituição e formados por atividades planejadas que visam dar aos funcionários suporte na aquisição de habilidades e conhecimentos relevantes para o seu trabalho. Já na aprendizagem informal o processo de transmissão de saberes acontece de maneira “livre”, não institucionalizada, mediante o contato e relações entre pessoas e/ou meios de comunicação em massa (ANTONELLO; GODOY, 2011). Para as macrocategorias definidas a priori aprendizagem formal e aprendizagem informal emergiram as categorias: i) aprendizagem formal: Estrutura do Programa de Qualificação dos Gestores e Metodologia e Ferramentas de Aprendizagem, ii) aprendizagem informal: 05 categorias: encontros para aprendizagem, aprender ensinando, encontros para integração, aprendizagem por meio de redes sociais e aprendizagem por meio do convívio social. As categorias foram oriundas da triangulação dos dados.

A aprendizagem individual é transformada em competências organizacionais e, a aquisição individual de competências promove a mudança de comportamento e repercute no desempenho individual (BALSAN; FALLER; PEREIRA, 2015). Os entrevistados foram incentivados a falar como perceberam o processo de aprendizagem individual a partir da participação no Programa de Qualificação dos Gestores. Como resultados surgiram as categorias: aplicação de dinâmicas em sala de aula; autoconhecimento; empatia; aprender a partir das emoções e importância da colaboração.

Como resultado da aprendizagem grupal surgiram as categorias: interação e troca de conhecimentos e vivências; aprender pela diversidade e trabalho em grupo. Uma das principais questões apontadas pelos participantes do estudo, tanto na pesquisa documental, quanto na entrevista, e que está relacionada à aprendizagem grupal foi a interação e troca de conhecimentos, vivências e experiências entre os participantes, visto que que a aprendizagem grupal exige processos de partilha e interação entre os indivíduos (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). A interação da aprendizagem formal e informal é necessária para criar competências desejáveis, tanto do ponto de vista individual como organizacional (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004). Os resultados que emergiram para responder a este objetivo foram: fomento as práticas formais e informais de aprendizagem e responsabilidade compartilhada.

Durante as entrevistas os participantes foram encorajados a discorrer sobre a percepção que tiveram em relação ao desenvolvimento de seus conhecimento, suas habilidades e atitudes enquanto gestores, além de refletirem como se viam antes da participação e após a conclusão do Programa de Qualificação dos Gestores.



## Considerações finais

Este estudo comprovou que a interação entre as práticas formais e informais de aprendizagem contribuem efetivamente para o desenvolvimento de competências gerenciais e por consequência para o fortalecimento da vantagem competitiva e torna claro para as organizações que para o fortalecimento da vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional é de extrema importância que as organizações invistam no desenvolvimento dos seus gestores, criando mecanismos de aprendizagem formal e informal, nos níveis individual e grupal com o intuito de desenvolver competências essenciais à gestão e a sustentabilidade organizacional.

## Referências

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BALSAN, L. A. G.; FALLER, L. P.; PEREIRA, B. A. D. As transformações da aprendizagem individual em competências organizacionais. **Estudo e Debate**, v. 22, n. 2, p. 171-194, 2015.
- BECK, N. G. **A percepção dos professores do modelo de administração da Universidade de Passo Fundo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Passo Fundo, 1999.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3a. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- RICHTER, D., *et al.* Professional development across the teaching career: teachers’ uptake of formal and informal learning opportunities. **Teaching and Teacher Education**, v. 27, n. 1, p. 116–126, 2011.
- SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 01-21, 2013.
- SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P. E.; ÅBERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da Ao: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.
- WALTER, S. A. *et al.* De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do Paraná. **Revista Angrad**, v. 8, n. 1, p. 53-72, 2010.