

Institucionalização de espaços de aprendizagens transacionais

Institutionalization of transactional learning spaces

Bruna Lívía Timbó de Araújo Balthazar¹

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, o desenvolvimento de procedimentos, o processo de aquisição e disseminação de conhecimento nas organizações, variáveis estas que se relacionam com os pressupostos básicos do processo de aprendizagem organizacional, considerando a importância da institucionalização de espaços de aprendizagens transacionais como meio para se alcançar o desenvolvimento. Tal análise se faz a luz da teoria do institucionalismo baseado nos conceitos apresentados por Douglas North numa perspectiva sociológica da teoria e com base nos estudos desenvolvidos sobre a aprendizagem organizacional. Espera-se com estudo contribuir para desenvolvimento do entendimento sobre a constituição desses espaços de aprendizado, vislumbrando-os como meio para melhoria do desempenho organizacional. A ponte da complementariedade decorre das concepções da constituição de espaços de aprendizagens como meio de reduzir os custos de transação e maximizar o desempenho das organizações. A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória descritiva tendo como procedimentos técnicos a pesquisa documental. A unidade escolhida para a análise foi o Instituto Federal de Mato Grosso, sendo observado o Plano de Desenvolvimento Institucional e Relatórios de Gestão dos anos 2009 a 2015. Da análise das variáveis definidas para pesquisa, conclui-se que a institucionalização de estratégias e procedimentos de aprendizagem organizacional foram cruciais para a melhoria do desempenho e o aumento do número de servidores capacitados, apesar de não ter indicadores de demonstre a aquisição e disseminação do conhecimento.

¹ Doutora em Desenvolvimento Regional pela UNIR; Mestre em Administração pela UNIR; MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas FGV; Pós Graduada pela Faculdade Educacional da Lapa em Metodologia para o Ensino Superior e EAD; Graduada em Ciências Contábeis pela UNIR. Professora de Pós-Graduação e de Graduação na União das Escolas Superiores de Rondônia - UNIRON, Professora da Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Palavras-chave: institucionalização, espaços de aprendizagens, teoria institucional.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the development of learning strategies, the development of procedures, the process of acquisition and dissemination of knowledge in organizations, which are related to the basic assumptions of the organizational learning process, considering the importance of institutionalization of spaces of transactional learning as a means to achieve development. This analysis takes the light of the theory of institutionalism based on the concepts presented by Douglas North in a sociological perspective of the theory and based on the studies developed on the organizational learning. It is expected with study to contribute to the development of the understanding about the constitution of these learning spaces, glimpsing them as a means to improve organizational performance. The bridge of complementarity stems from the conceptions of the constitution of learning spaces as a means of reducing transaction costs and maximizing organizational performance. The methodology adopted was descriptive exploratory research, with technical procedures as documentary research. The unit chosen for the analysis was the Federal Institute of Mato Grosso, observing the Institutional Development Plan and Management Reports for the years 2009 to 2015. From the analysis of the variables defined for research, it was concluded that the institutionalization of strategies and procedures of organizational learning were crucial to improving performance and increasing the number of trained servers, despite not having indicators to demonstrate the acquisition and dissemination of knowledge.

Key words: institutionalization, learning spaces, institutional theory

1. INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional tem possibilitado maior entendimento dos fenômenos organizacionais, principalmente o que tange à sua manifestação quanto aos propósitos econômicos da organização. As pressões sofridas pelas organizações podem advir de vários agentes, governo, mercado globalizado, concorrentes entre outros.

Contrapondo-se a ideia de que as estruturas se baseiam no espírito racionalista burocrático, a Teoria Institucionalista prevê que as organizações estão sujeitas a influência do ambiente no qual estão estabelecidas e buscam reduzir essa insegurança substituindo a racionalidade econômica por elementos simbolicamente reconhecido por todos. Nesse sentido, North (1990), salienta que os modelos institucionais tendem a se auto-reforçar, mesmo quando são ineficientes. Torna-se mais fácil adaptarem-se as regras já existentes que tentar modificá-las.

A linha de pesquisa de North (1990) delinea a processo de institucionalização aliado ao processo de aprendizagem organizacional, o qual serve de norte para o alcance do desempenho institucional ou desenvolvimento econômico.

Ressalta-se que a Teoria Institucional passou por várias vertentes, estabelecendo dois marcos cruciais para o andamento dos estudos: a denominada velha economia institucional – VEI com a influência de Veblen, John Commons e Wesley Mitchell e nova abordagem denominada de nova economia institucional - NEI estabelecida a partir dos anos 1970.

Dado a estas características peculiares da Teoria Institucional, o presente trabalho se norteia por concepções da Nova Econômica Institucional dentro da abordagem organizacional, focado nos trabalhos North que estabelece íntima relação entre instituições, desenvolvimento econômico e aprendizagem organizacional.

A obra de North apresenta-se como marco analítico para explicar como as instituições e as mudanças organizacionais afetam a economia. Para ele a razão de as instituições existirem se deve à incerteza que resulta da interação humana. Com a influência exercida pelas instituições, os indivíduos são induzidos a desempenhar papéis institucionais e por meio deste, internalizam as normas associadas, as quais influencia seu comportamento.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é fator importante para o processo de institucionalização e conseqüente desenvolvimento econômico, já que esta proporciona à organização um melhor desempenho institucional, fato que merece ser detalhado e estudado.

Desta forma, o objetivo deste artigo consiste em analisar o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, o desenvolvimento de procedimentos, o processo de aquisição e disseminação de conhecimento nas organizações, variáveis estas que se relacionam com os pressupostos básicos do processo de aprendizagem organizacional.

Como procedimento básico, a metodologia adotada para realização desta pesquisa foi a revisão bibliográfica partindo da análise de materiais como artigos científicos e livros que tratam acerca do assunto. A abordagem adotada foi pesquisa exploratória com procedimento técnico de pesquisa documental num estudo de caso na unidade do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT). O recorte para pesquisa e análise foram os documentos institucionais do Plano de Desenvolvimento Institucional e Relatórios de Gestão dos anos 2009 a 2015.

O presente artigo foi dividido em partes sendo a primeira a introdução, na segunda encontra-se o revisão teórica, onde faz-se uma explanação do processo de institucionalização a luz das teorias econômicas institucionalista, pautado nos estudos North. . Delineia-se o processo de criação de espaços de aprendizagem organizacional e sua relação com processo de institucionalização, apresenta-se a discussão de como se dá a aplicação ou se constitui o processo de institucionalização de espaços de aprendizagens sob o enfoque transacional, fechando o tópico encontra-se um *framework* com a delimitação das principais teorias. Na terceira parte apresenta-se a metodologia utilizada. Na quarta demonstra-se os resultados, estabelecendo a reflexão e discussão dos resultados encontrados na pesquisa e por fim, as considerações finais

Conhecer as diversas teorias e suas correlações reflete a importância da constituição deste trabalho, tendo em vista que tais estudos podem ser aplicados em diversas organização, seja ela pública ou privada.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos que permitem a compreensão dos conceitos e as relações entre eles. Na primeira parte serão abordados os conceitos de institucionalização, dando ênfase a Nova economia institucional. Posteriormente serão apresentados os estudos acerca processo de aprendizagem organizacional. No terceiro capítulo, explana-se o processo de institucionalização de espaços de aprendizagens sob o enfoque transacional, podendo este ser o grande vetor para busca pelo desenvolvimento organizacional.

Sob a perspectiva da Teoria Institucional este trabalho se fundamenta no aporte teórico De Arend (2004); Carvalho et Al (1999), Cavalcante (2011); Duarte (2012), Peci (2006) Filho, Silva, Gonçalves (2009); Hall, Taylor (2003); Machado-Da-Silva, Gonçalves (1999); Scott (1995) E Principalmente Nos Conceitos Institucionalista De Douglas North (1990).

Para entendimento e conceituação da aprendizagem organizacional baseia-se em estudos e teorias de Burnham et al (2005); Dogson (1993); Bitencourt (2001); Garvim (1998); Souza (2004); (Raupp et al, 2013, P. 3); Scorsolini-Comin et al (2011); Swieringa e Wierdsma (1992) e Milagres (2001).

Tais autores nos dão a base para entender o processo de institucionalização de espaços de aprendizagens sob o enfoque transacional e verificar sua aplicação prática. O tópico a seguir, discute o processo de institucionalização nas organizações e suas bases teóricas.

2.1 Processo de Institucionalização

Os estudos sobre a teoria institucional vêm crescendo e evoluindo ao longo dos anos. Desde os trabalhos cunhados por Selznick, no seu livro em 1957, que desenvolveu um modelo de sistema natural que ficou conhecido como teoria institucional através da qual ele analisava as organizações como sendo “uma expressão estrutural da ação racional” que sofrem pressões do ambiente social e acabam por se transformar em sistemas orgânicos (Carvalho et. al, 1999, p.1). Selznick não descartou a visão racional de que as organizações são projetadas para atingir metas. Contudo, observou que as estruturas formais são incapazes de ignorar as dimensões não racionais do comportamento organizacional, pois,

os indivíduos não têm suas ações puramente baseados nos seus papéis formais, assim como as organizações também não agem puramente baseadas em suas estruturas formais (Duarte, 2012).

Nesse sentido, de acordo a teoria institucional, as ações organizacionais partem da premissa que as forças do ambiente (culturais, políticas, sociais) são fatores que condicionam para o entendimento organizacional e estas ações convergem para estruturas semelhantes.

Segundo Duarte, Tavares (2012), a Teoria Institucional, contrapõe se à ideia de que as estruturas baseiam-se no espírito racionalista burocrático segundo o qual as organizações estruturam-se exclusivamente para a competição e a eficiência. As organizações sujeitas a pressões do ambiente no qual estão inseridas buscam reduzir a incerteza, sendo a racionalidade econômica substituída por elementos simbólicos amplamente aceitos.

Scott (1995) no entanto, pressupõe que a realidade é construída pela mente humana de acordo com situações sociais. Ainda segundo Scott (1995), o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências que são tomadas pelas organizações como obrigações as quais elas devem se conformar se desejam obter legitimidade e apoio do ambiente.

A teoria institucionalista é marcada por vários autores que contribuíram para elaboração do arcabouço teórico concebido até os dias atuais ao longo da história, tais estudiosos convergiram e contrariaram-se em diversos pontos, haja vista a não homogeneidade de abordagens, o que nos traz o marco histórico de constituição da velha teoria institucionalista e da nova teoria institucionalista.

A Velha Economia Institucionalista – VEI como é chamada, teve sua vertente em Veblen, John Commons e Wesley Mitchell que centraram seus estudos na importância das instituições, desenvolvendo uma linha analítica mais descritiva. A nova perspectiva desenvolvida a partir dos anos 1970, iniciada também pelos estudos de Veblen, inaugura-se uma nova abordagem denominada de Nova Economia Institucionalista – NEI, não como contraposição, mas como ampliação dos postulados que já vinham sendo trabalhados. Conforme Peci (2006, p. 2), o novo e o velho institucionalismo “compartilham o ceticismo perante o pressuposto do ator racional e enfocam a análise na relação das organizações com o seu ambiente, ampliando, contudo, os limites desse ambiente”.

A NEI ou Neo-institucionalismo como alguns consideram, não se constitui numa corrente de pensamento unificado, o que causa uma certa confusão. De acordo com Hall; Taylor (2003) há pelo menos três métodos de análises, todos sob a vertente da NEI desenvolvidos a partir de 1980. Eles designam três escolas: o institucionalismo histórico, institucionalismo de escolha racional e institucionalismo sociológico.

O institucionalismo sociológico escolhe como estudo, uma problemática que cerca a explanação de por que as organizações adotam conjunto peculiar de formas ou procedimentos institucionais, com atenção especial à disseminação dessas práticas.

Sobre o enfoque do institucionalismo sociológico, Hall; Taylor (2003, p. 210), revela que este concentra-se “no modo como as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos cognitivos que são indispensáveis à ação”.

Segundo esse ponto de vista, por meio da influência exercida pelas instituições, os indivíduos são induzidos a desempenhar papéis institucionais e por meio deste, internalizam as normas associadas, as quais influencia seu comportamento. Dado a estas características peculiares, o presente trabalho busca se nortear por essas concepções da NEI dentro da abordagem organizacional, mais propriamente focado nos trabalhos North que nos dá uma íntima relação entre instituições, desenvolvimento econômico e aprendizagem organizacional.

Os estudos de Machado-da-Silva; Gonçalves (1999), discute a teoria institucional, com base nos postulados de North, e considera que ela não está restrita a um instrumental teórico. As proposições trazidas pela teoria visam introduzir à ideia de instituição e de padrões de comportamento, criação e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos, nos quais os indivíduos encontram-se imersos.

Seguindo esta vertente, North (1990), salienta que os modelos institucionais tendem a se auto-reforçar mesmo quando são socialmente ineficientes. É o que se chama de isomorfismo mimético, ou seja, processo de institucionalização de ações resultantes da padronização de resposta frente às incertezas organizacionais. Aos indivíduos torna-se mais fácil adaptarem-se as regras já existentes que tentar modificá-las. No momento em que o

desenvolvimento toma certa direção, a cultura organizacional, os costumes e os modelos mentais do mundo social enfatizam essa trajetória.

Segundo Cavalcante (2011, p. 31), os estudos de North apontam para uma correlação entre o nível de desempenho de uma sociedade e o grau de respeito às regras do jogo ou às instituições existentes que permite extrair elementos explicativos capaz de indicar diferentes sociedades, a partir dessa perspectiva teórica. Assim, o resultado da institucionalização vem das opções e dinâmicas sociais quando este dá espaço para valores, ideologias e fatores sócio culturais que se interagem dentro de um conceito pluralista de conhecimento econômico, saindo da esfera individualismo perpetuado pela economia neoclássica.

Sobre esse aspecto Arend (2004) afirma que o tratamento teórico da economia institucional não considera o mercado como uma ordem espontânea, mas sim como uma instituição socialmente construída. Nesse sentido, políticas públicas, processos políticos, a evolução das instituições e o seu desenvolvimento econômico fazem parte da análise da teoria institucional. Seguindo a perspectiva trazida por Arend (2004), a história também assume um papel relevante na trajetória evolutiva pois considera os processos de aprendizagem, as regras e incentivos institucionais, bem como as restrições às mudanças.

As instituições ocupam um lugar central na análise do processo de desenvolvimento econômico, isso porque, as instituições determinam o ambiente em que funciona a economia e contribui para interação entre os indivíduos. O processo de mudança institucional define o modo como a sociedade evolui no tempo, já que esta mudança institucional é marcada por um processo de ajustamentos marginais no complexo de regras, normas e imposição que formam a estrutura institucional (North, 1990).

São estas mudanças que de alguma forma estabelece a forma como as sociedades evoluem, servindo como parâmetro para compreender como ocorre essas mudanças historicamente. São processos lentos e contínuos de constante interação entre instituições e indivíduos, no qual a aprendizagem organizacional é o grande impulsionador. Assim, Cavalcante (2011, p. 72) relata que “a chave para o desempenho de uma sociedade é o tipo de aprendizagem que se adquire e se emprega para resolver os problemas humanos”. O autor vê a aprendizagem como uma fonte primordial das tecnologias e das instituições, os quais os seres humanos utilizam para resolver os problemas.

Neste contexto organizacional os elementos institucionais nascem desse processo contínuo do estabelecimento de estruturas organizadas e o processo de aprendizagem no qual elas passam. A respeito disso, salienta-se que:

Os elementos institucionais nascem principalmente de processos intergrupais e organizacionais; processos e estruturas organizacionais formais tendem a ser não apenas altamente institucionalizados, mas servem também como fonte de nova institucionalização, e a institucionalização aumenta a estabilidade, criando rotinas que melhoram a performance organizacional, a não ser quando alternativas mais eficientes são ignoradas (Peci, 2006).

Sobre esses processos, Filho et al (2009, p. 2), argumentam que sob a “perspectiva institucional a atenção se volta para a relação de mutua influencia entre organizações e campos organizacionais, e estruturas normativas e culturais mais amplas”. Isso reflete o modo como os valores que são institucionalizados na sociedade perpassa toda a estrutura organizacional, independentemente de sua forma. Com base nisso, relata que a institucionalização simboliza um processo que é condicionado pela lógica da conformidade às normas estabelecidas e aceitas socialmente, assim como pela congregação de um sistema de conhecimento que é concebido ao longo da interação social dos indivíduos, os quais servem de paradigmas para a concepção da realidade dos atores sociais e para a ação (Filho et al, 2009).

Como abordado pelos autores acima, o processo de desenvolvimento passa pelo processo de ruptura de padrões até então existentes e este, envolve mudanças institucionais que se concretizam por meio da aprendizagem organizacional. Conhecer como se dá esse processo de mudança e desenvolvimento institucional, faz-se necessário entender como acontece o processo de aprendizagem e seu alcance teórico, o qual será abordado a seguir.

2.2 Espaços de Aprendizagem Organizacional

A busca pelo conhecimento tem sido algo latente ao longo das gerações, sendo o trabalho de muitos filósofos, teólogos, cientistas, humanistas entre outros, que sempre tiveram focados nesta busca. No entanto, no campo organizacional apenas recentemente, dado a globalização e a expansão das economias, que as

organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, para as organizações e todo o mundo dos negócios (Burnham et al, 2005). No Brasil também é crescente o número de empresa que buscam investir na Gestão do Conhecimento como forma de se garantir no mercado e enfrentar os desafios da globalização. Neste viés, Burnham et al (2005, p. 6) conceitua conhecimento como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Dentro do processo organizacional, o conhecimento costuma vir embutido não só em documentos ou repositórios, mas também encontramos o conhecimento nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Burnham et al (2005), os modelos que mais se estabelecem no campo da Aprendizagem Organizacional são os sustentados por duas vertentes da teoria de aprendizagem: a behaviorista que visa estimular comportamentos para garantir sucesso na resolução de problema e a cognitivista que visa explicar a aprendizagem de conceitos. Entre as teorias mais relevantes que tratam do assunto destaca-se: a teoria de Garvin, teoria de Sveiby, teoria de Senge, teoria de Stewart e a teoria de Kolb. Tais teorias envolvem também as correntes de aprendizagens e apresentam relações dicotômicas, haja visto que na sua maioria se baseiam em certos padrões que permeiam a ação e decisão de estruturas mecanicistas.

No ambiente organizacional ou ambiente de negócio a aprendizagem organizacional pode ser motivada por diversos fatores. Sobre esses fatores, Garvin (1998) os classifica como a curiosidade a qual pode impulsionar o aprendizado, as circunstâncias no qual os indivíduos estão envolvidos, pela experiência adquirida no dia a dia ou mesmo ser influenciado por uma crise, a medida em que há necessidade o indivíduo busca o aprendizado.

Na busca pelo desenvolvimento econômico e mudança institucional, a aprendizagem organizacional se manifesta com de fundamental importância para que o processo de mudança realmente aconteça. Nesse sentido, observa-se que:

A aprendizagem organizacional é vista como a busca de manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. O autor esclarece que, embora o conceito esteja historicamente associado às análises

econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de Pesquisa & Desenvolvimento, é retomado com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações na esteira das mudanças no cenário econômico internacional, a partir dos anos oitenta. (Dogson, 1993)

Dogson (1993) relaciona a aprendizagem diretamente com o fenômeno da produtividade e competitividade das organizações, podendo esta, ser a chave de sobrevivências das empresas. Tal fato se torna ainda mais latente nos dias de hoje, dado a agilidade com que as coisas acontecem no mundo globalizado, o know-how da capital humano é essencial.

Outro ponto de destaque, refere-se ao caráter individual e coletivo da aprendizagem, que apesar de uma não ser o sinônimo da outra, não há aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual (Dogson, 1993).

Esse aspecto já estava presente nos estudos de Simon (1969) que discutia a aprendizagem organizacional como o crescimento de *insights* e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização (Souza, 2004). Neste processo, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e este é incorporado às práticas organizacionais.

Assim como as normas e regulamentos institucionalizados, as organizações também desenvolvem e conservam sistemas de aprendizagem que são transmitidos para outros por meio das histórias e normas organizacionais. Nesse sentido, tem-se que:

A Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente a questão do desenvolvimento de habilidade e atitudes. (Bitencourt, 2001)

Em consonância com o autor, percebe-se que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional pode sim, ser apontada como uma resposta às mudanças que as empresas enfrentam no seu dia a dia na busca por desenvolver a capacidade do aprendizado contínuo a partir das experiências organizacionais e

também a busca por traduzir estes conhecimentos adquiridos em práticas que vá ao encontro de um melhor desempenho e maior competitividade organizacional (Bitencourt, 2001).

Raupp et al (2013) com base nos estudos de Vera & Crossan (2005) diz que quando o aprendizado individual e em grupo torna-se institucionalizado, a aprendizagem organizacional ocorre e o conhecimento fica imbricado em repositórios não humanos como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia. Ainda segundo o autor, acredita-se que a competitividade vai depender, “da administração do processo de aprendizagem organizacional, que por sua vez reforçarão e promoverão as competências organizacionais, dando foco e reposicionando as estratégias competitivas” (Raupp et al, 2013, p. 3).

Para tanto, Scorsolini-Comin et al (2011), vê a gestão do conhecimento como uma ação estratégica, pois a mesma parte da construção do conhecimento, vinculada aos valores da empresa. Tal concepção, segundo os autores, “encerra a grande dificuldade de imitação pelos competidores e pode representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável” (Scorsolini-Comin et al, 2011)

Swieringa e Wierdsma (1992) propõe algumas características distintivas numa configuração de organizações de aprendizagem, os quais os autores destacam a função estratégica de orientar-se para uma determinada missão de forma ativa, a estrutura com o objetivo de formar equipes flexíveis de acordo com as necessidades do mercado, a cultura onde predomina flexibilidade, criatividade e foco na solução dos problemas e sistemas onde predomina a informação, base de apoio.

A aprendizagem organizacional tem a ver em como acontece a aprendizagem na organização, ou seja, as habilidade e processos utilizados na construção do conhecimento. No que tange às rotinas, estas representam um elo para a compreensão do aprendizado organizacional, capaz de criar padrões comuns que possibilite a empresa compartilhar, criar e analisar o conhecimento (Milagres, 2011).

Ainda nesta perspectiva, Bitencourt (2001) acredita que o desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional pode contribuir para a gestão de competências gerenciais. Segundo a autora, “além de diminuir os gaps relacionados ao desenvolvimento de competência, a Aprendizagem

Organizacional busca a sistematização de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa e os modelos mentais compartilhados às rotinas organizacionais” (Bitencourt, 2001, P. 56)

Ressalta-se que de acordo com as teorias que tratam a respeito da aprendizagem organizacional, a mesma apresenta três perspectivas, a saber, a perspectiva social que refere-se a formação integral do indivíduo ao longo de sua trajetória, experiência vivida; perspectiva dinâmica relacionado ao desenvolvimento contínuo e perspectiva estratégica, ou seja, a articulação de diretrizes com visão estratégica (Bitencourt, 2001).

Desse modo, fica evidente que o processo mudança organizacional perpassa o prática da aprendizagem organizacional e que está pode ser o diferencial para aquisição de competências gerenciais e com isso proporcionar o desenvolvimento organizacional que North (1990) retrata nos seus estudos sobre o processo de institucionalização.

As organizações que procuram desenvolver uma cultura de gestão do conhecimento oferecem contribuições significativas para disseminação e socialização da aprendizagem. Tal cultura implica numa postura de constante transformação organizacional, onde a ênfase se faz no compartilhamento do conhecimento e num processo coletivo em busca do aprendizado, tornando-se eternos aprendizes (Burnham et al, 2005).

Dentro do ambiente organizacional, o conhecimento nasce fruto das interações que ocorrem no macro ambiente de negócios e por meio deste se desenvolve o processo de aprendizagem. Aprendizagem é, para Burnham et al (2005), a aquisição de um certo saber com ajuda do outro ou por si só.

O capítulo a seguir visar promover a interlocução entre as teorias do institucionalismo e teorias da aprendizagem organizacional como forma de promover a institucionalização de espaços de aprendizagens tendo em vista o enfoque transacional.

3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGENS SOB O ENFOQUE TRANSACIONAL

Partindo do aporte teórico da economia institucional que considera o mercado como instituição socialmente construída, a análise econômica deve observar outros atores que permeiam essas relações, tais como as transações, os contratos, as organizações, as leis, os costumes, as convenções, a tecnologia, o Estado, entre outras (Cavalcante, 2011). Os custos de transação, objeto dessa análise dentro da institucionalização de espaços de aprendizagens pode ser entendido como sendo os custos de fiscalizar e fazer cumprir os acordos. Segundo Reis (1998),

(...) as trocas e as interações que os agentes estabelecem num mercado não são instantaneamente acessíveis nem transparentes. E, quando assim é, a fricção existe e são necessários esquemas alternativos para superar, isto é, para minimizar os custos e para reduzir a incerteza. Com isso, se deduz que os custos de transação podem estar presentes de diferentes formas na sociedade, através do reflexo das leis e das normas estabelecidas como forma de organização social.

Dado as situações de incerteza que refletem no aumento dos custos de transação, cabe as instituições, ou melhor, aos indivíduos que a constituem, estabelecer mecanismos para eliminar ou minimizar esses custos. Nesse sentido, Arend (2008, p. 659) explica “que a questão chave, é que o tipo de aprendizagem que os indivíduos em sociedade adquirem ao longo do tempo condiciona o desenvolvimento”. Nesse viés, o autor ressalta que o processo de aprendizagem é local, ou seja, o processo de desenvolvimento é peculiar e se diferencia de acordo com a organização e a localização da mesma. O tempo é o grande impulsionador do processo de aprendizagem, e implica não somente nas experiências puras, mas no processo de acumulação de conhecimento de gerações passadas que ficam enraizadas na cultura da organização.

A medida que a organização investe no processo de aprendizagem ou mesmo realiza uma gestão de conhecimento adequada a sua atividade, ela está não somente valorizando seu capital humano, mas reduzindo os custos de transação e dando um passo à frente no desenvolvimento econômico, melhorando seu desempenho organizacional.

O desempenho organizacional se baseia num modelo bem simples de governança, onde a instituição precisa ser sensível para entender e compreender as demandas do mercado e eficaz para atender tais demandas e alcançar os objetivos. Governança aqui, é utilizado no sentido de coordenação e cooperação entre os atores sociais, na forma de associações e redes, está relacionado ao modo de uso da autoridade. (Cavalcante, 2011, p. 83). O desempenho institucional é parte do processo de desenvolvimento econômico, por isso há uma estreita relação desempenho institucional e desenvolvimento regional por exemplo.

Por isso motivo, North (1990) relata a correlação entre os diferentes níveis de desempenho de uma sociedade com o processo de mudança institucional, associado a sua trajetória histórica, processo esse que promove uma ruptura dos padrões existentes em prol mudanças institucionais e do desenvolvimento econômico.

Para aplicação desta pesquisa, desenvolve-se a seguir a framework teórico com a vistas a destacar os constructos que servirão de base para o desenvolvimento da investigação e a fixação dos conceitos chave destacados na teoria.

As discussões teóricas acerca da institucionalização de espaços de aprendizagem tomam como base a ânsia de fomentar investigações pertinentes as características organizacionais envolvidas no processo de aprendizagem. Considerando a importância teórica e empírica de tal temática, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar e analisar as variáveis que permeiam o processo de aprendizagem organizacional e como se dá a sua institucionalização nas organizações. Para tanto, apresenta-se o framework abaixo acerca dos aspectos fundamentais das variáveis da aprendizagem organizacional com base nos estudos destacados por Burnham Et Al (2005); Scorsolini-Comin et Al (2011); Swieringa e Wierdsma (1992); Milagres (2011); Raupp et Al (2013); Dogson (1993) e principalmente com base em Bitencourt (2001).

Desse modo, os constructos levantados visam analisar o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, o desenvolvimento de procedimentos, o processo de aquisição e disseminação de conhecimento nas organizações, variáveis estas que se relacionam com os pressupostos básicos do processo de aprendizagem organizacional.

Quadro 1: Levantamento das variáveis de pesquisa

Variáveis	Descrição constitutiva	Descrição operacional
Desenvolvimento de Estratégias	Orientação estratégica em função de orientar-se para uma determinada missão, a busca pelos objetivos	Desenvolvimento contínuo
Desenvolvimento de Procedimentos	Habilidades e processos utilizados no desenvolvimento de procedimentos. Desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional para contribuir para a gestão de competências gerenciais	Rotinas operacionais
Aquisição de conhecimento	Aquisição de competências gerenciais. Aquisição de novo saber por si ou com ajuda de outro.	Capacitação, treinamento
Disseminação de conhecimento	Constante transformação na cultura organizacional	Aprendizado constante

Quadro 1: elaborado pelo autor

Para o alcance dos objetivos previstos neste artigo, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos que norteia a realização desta pesquisa.

4. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, adotando abordagem qualitativa, uma vez que busca analisar o desenvolvimento de estratégias e procedimentos de aprendizagem, bem como os processos de aquisição e disseminação de conhecimento, compreendidos como fenômenos organizacionais socialmente construídos e institucionalmente mediados.

A investigação foi conduzida por meio de estudo de caso único, tendo como unidade de análise o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT). A escolha do IFMT justifica-se por tratar-se de uma organização pública em processo de expansão e reestruturação institucional a partir de 2008, contexto que demandou a implementação de novas estratégias de gestão e políticas de capacitação, configurando ambiente propício à análise da institucionalização de espaços de aprendizagem organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa documental, complementada por revisão bibliográfica. Foram analisados os seguintes documentos institucionais:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009–2014
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014–2018
- Relatórios de Gestão do IFMT referentes aos exercícios de 2009 a 2015

O recorte temporal (2009–2015) foi definido por corresponder ao período inicial de consolidação institucional do IFMT após sua criação formal em 2008, permitindo observar a implementação e evolução das políticas de capacitação e aprendizagem organizacional.

A análise dos dados ocorreu em dois movimentos complementares, sendo primeiramente a Análise documental qualitativa, orientada teoricamente pelas dimensões analíticas definidas no referencial teórico (desenvolvimento de estratégias de aprendizagem, desenvolvimento de procedimentos, aquisição de conhecimento e disseminação de conhecimento). As categorias foram estabelecidas a priori com base na literatura sobre teoria institucional e aprendizagem organizacional. Realizou-se leitura sistemática dos documentos, identificando trechos, diretrizes, normativas, metas e ações relacionadas a cada variável.

Posteriormente fizemos o levantamento e organização de dados quantitativos secundários, extraídos dos Relatórios de Gestão, referentes ao número de servidores, metas previstas de capacitação, número de capacitações executadas, percentual de cumprimento das metas e valores investidos. Esses dados foram organizados em quadro comparativo, permitindo análise descritiva da evolução temporal das ações de capacitação no período estudado.

A interpretação dos resultados foi realizada por meio do confronto entre evidências empíricas documentais e os pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional, especialmente os estudos de Douglas North (1990), buscando compreender como a institucionalização de estratégias e procedimentos de aprendizagem contribui para o desempenho organizacional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os tópicos a seguir apresentam os resultados encontrados nas pesquisas realizadas nos documentos institucionais do IFMT e foram divididos de acordo com as variáveis a serem analisadas.

5.1 Estudo de caso no IFMT

O IFMT- Instituto Federal de Mato Grosso foi instituído em 24 de dezembro de 2008 pela lei de criação nº 11.892, com natureza jurídica de autarquia vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. O mesmo é oriundo de escolas técnicas federais existentes no estado de Mato Grosso desde 1909, criado inicialmente como Escola de Aprendizes e Artífices de Mato Grosso, passando por diversas denominações e mudanças ao longo dos anos até a instituição do IFMT com unidades (campi) em diversos municípios do estado.

Todo esse processo de criação, mudanças e instituição dessa nova forma de organização, fez com que a instituição até então existente (IFMT) e os campi instalados após o ano de 2008, buscasse novas formas de se estabelecer, abrindo mão de velhos paradigmas relacionados à sua forma de estrutura organizacional e criando novos conhecimentos a partir de novas percepções necessárias ao novo modelo de estrutura organizacional.

Deve-se ressaltar que, com a criação do IFMT a lei traz também a concepção de uma estrutura organizacional mais aberta e autônoma, saindo do conceito fechado de educação técnica para atuação na educação tecnológica de nível médio e superior, graduação e pós-graduação em nível *lato sensu e stricto-sensu*, o que a torna uma instituição mais complexa.

Assim, percebe-se de acordo com seu histórico que a organização teve que passar por um processo de readaptação e reconstrução de paradigmas, onde o processo de aprendizagem organizacional foi fundamental para a constituição de uma nova cultura organizacional

Dado as características apresentadas, o presente estudo de caso busca analisar algumas variáveis da aprendizagem organizacional no IFMT tendo como recorte a institucionalização desses espaços de aprendizagem para os servidores.

Para tanto, será analisado as informações e dados de capacitação constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, ano base 2009/2014 e 2014/2018 e os dados concretos informados nos relatórios de gestão dos anos 2009 a 2015. Dessa forma, os resultados serão apresentados de acordo com as variáveis serão apresentados nos tópicos seguintes.

5.2 Desenvolvimento de estratégias de aprendizagem

De acordo com pesquisa realizada junto aos Relatórios de Gestão do IFMT no período de 2009 a 2015, foi possível levantar os seguintes dados referentes a capacitação de servidores.

Quadro 2 – Demonstrativo de Capacitações 2009-2015

Ano	Nº de Servidores	Nº previsto de capacitação	Nº capacitações executadas	% Atingido (meta)	Valor Gasto
2009	476	462	121	26,19%	R\$ 53.325,27
2010	1029	702	884	125,93 %	R\$ 917.303,31
2011	1200	863	870	100,81%	R\$ 910.127,94
2012	1397	801	879	109,73%	R\$ 1.150.552,82
2013	1503	915	934	116,60%	R\$ 1.529.800,82
2014	1592	Não inf.	Não inf.	Não inf.	Não inf.
2015	1834	775	906	116,90%	Não inf.

Fonte: Dados da pesquisa

Base de dados: Relatório de Gestão IFMT 2009-2015

O quadro 2 apresenta o número de capacitações realizadas pelos servidores do IFMT e sua relação com os números previstos para capacitação no ano em questão, bem como o número de servidores efetivos. De acordo com as informações apresentadas no histórico da organização, fica evidente com os dados apresentados no quadro, que a consolidação do IFMT vem ocorrendo de forma gradual ao longo dos anos, bem como também a adoção de estratégias e procedimentos que visam o crescimento organizacional.

Observando esse crescimento gradual, é possível notar no quadro 1, um crescente aumento nos números de capacitações realizadas ano após ano. Exceto a baixa execução no ano 2009, os demais anos pesquisados apresentaram

rendimento satisfatório com relação a meta estabelecida. Tal fato se deve a institucionalização de Políticas de Gestão, políticas essas que de acordo com os documentos pesquisados, iniciaram a ser implantadas a partir da elaboração e vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional -2009/2014, o qual serve norte para as ações estratégicas do IFMT.

A institucionalização de espaços de aprendizagem busca legitimar a organização e sincronizá-la com os objetivos fim das ações educativas. A criação desses espaços de aprendizagem influencia o comportamento dos indivíduos assim como estes influenciam o espaço organizacional. Dessa forma, as normas são internalizadas e os indivíduos induzidos a melhorar o desempenho dos papéis institucionais (Hall, Taylor, 2003).

Para o andamento do planejamento dessas ações de capacitação, foi delineado um conjunto de diretrizes e estabelecimentos de metas/objetivos com dados e datas a serem cumpridas. Entre as ações propostas pode-se destacar a promoção de eventos dentro do próprio IFMT e estimular a participação dos servidores, objetivando que cada indivíduo participe de pelo menos 2 eventos; treinamento específico de acordo com setor e área de atuação; incentivo a pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, entre outros (PDI 2009/2014).

O desenvolvimento de tais ações vai encontro dos conceitos apresentados por Scorsolini-Comin et al (2011), que vê a gestão do conhecimento como uma ação estratégica. A promoção dessas estratégias organizacionais em prol ao conhecimento e a aprendizagem organizacional, fortalece a instituição e representa um elo de vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que um corpo de servidores capacitados apresenta um nível de eficiência maior com custo menor.

O enunciado trazido pela teoria institucional visa incorporar a ideia de padrões de comportamento e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos. (Machado-Da-Silva; Gonçalves, 1999). Com isso, o relatório de gestão do ano 2010 traz em seu arcabouço a Estratégia IV com ações de consolidar a política de qualificação dos servidores do IFMT (IFMT-RG, 2010). Tal estratégia visa normatizar e criar pressupostos de disseminação da aprendizagem dentro do ambiente institucional, tornando tal ação institucionalizado no tempo e no espaço.

Os dados da pesquisa revelaram que o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem no IFMT se deu inicialmente pela institucionalização desses

espaços de aprendizagem através de normas e planejamentos que visem aumentar o nível de capacitação dos servidores. O segundo passo é a implantação dos procedimentos de aprendizagens com a instituição prática das ações estratégicas.

5.3 Desenvolvimento de procedimentos de aprendizagem

Com base nas estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, o desenvolvimento de procedimentos de aprendizagem é definido de acordo com a recurso orçamentário disponível na Lei Orçamentária Anual - LOA do referido ano.

Entre as rotinas ou procedimentos de aprendizagem estabelecidas pelo IFMT, observou-se que a utilização da plataforma moodle para o desenvolvimento de cursos de capacitação/extensão aos servidores através da Educação a distância foi de fundamental importância. A utilização do ambiente virtual de aprendizagem - AVA proporciona maior participação dos servidores independentemente da localidade em que o servidor esteja alocado. Tal ação está descrita na Estratégia II da Educação a distância, que visa relacionar ensino/pesquisa e extensão no IFMT (Relatório de Gestão/2010).

A realização de oficina de ingresso prevista no PDI 2009-2014 tornou um procedimento rotineiro entre as estratégias de capacitação. A Diretoria de Gestão de Pessoas busca realizar as solenidades de posse em grupo e aliado a posse realiza a oficina de capacitação. Tal ação estratégica já acontece no IFMT desde 2012 e vem se tornando uma regra institucionalizada.

O conjunto de práticas ou procedimentos institucionais, possui sustentação no institucionalismo sociológico, tendo como base o peculiar modo como a organização adota esquemas e modelos cognitivos e exerce sua influência sobre o comportamento ao especificar o que deve ser feito ou buscar junto aos membros da organização ideias do que pode ser feito dentro do contexto organizacional (Hall, Taylor, 2003).

Seguindo estes preceitos da teoria institucional, no ano 2015, antes da elaboração anual do plano de capacitação com metas e estratégias definidas, realizou-se também uma pesquisa com os servidores, através de formulário online, para verificar entre os mesmos, quais as áreas mais carentes de capacitação.

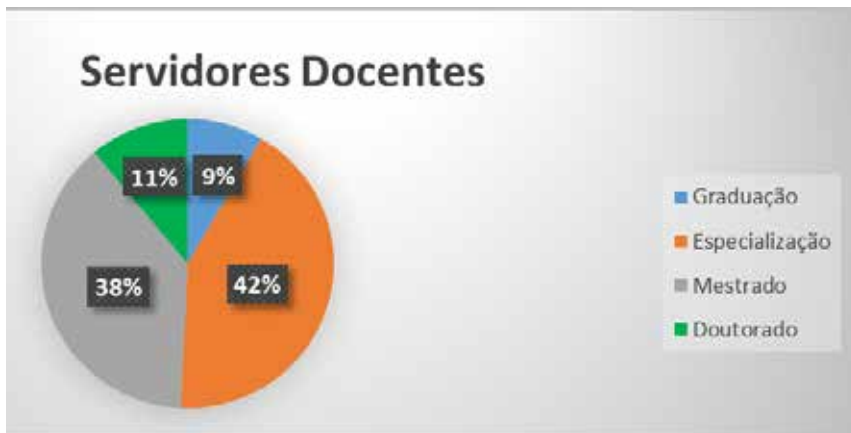
Com base nisso foi elaborado o plano de capacitação anual 2016, levando em consideração as escolhas, as disponibilidades orçamentárias e disponibilidade de oferta da capacitação.

Assim, a inserção dos servidores no processo estratégico de elaboração do plano de capacitação através da realização de pesquisas se estabelece como forma de auto-reforçar a institucionalização de suas ações e normas. Nesse sentido os indivíduos são compelidos, pelo isomorfismo mimético, a adaptarem-se as regras e cultura organizacional existente, já que se sentem parte integrante da organização (North, 1990).

A aprovação do Regulamento para afastamento de servidores em atividades de capacitação (Rasac) no ano de 2013 institucionalizou uma prática que ocorria discricionariamente. A partir da aprovação da RASAC através da Resolução CONSUP 45/2013, foi estabelecido quantitativos de vagas para que os servidores interessados em realizar capacitação a nível *stricto sensu* pudessem concorrer, de modo não haver prejuízo para instituição em liberar um grande número de servidores ao mesmo tempo e também manter a impessoalidade e ampla concorrência a todos os servidores. Tal resolução passou por várias alterações ao longo dos anos, e hoje possui vagas e regras definidas de acordo com o cargo assumido e o campus de lotação.

A busca por institucionalizar um ambiente de aprendizagem, não apenas para capacitações de curto prazo, mas também a nível *lato sensu e stricto sensu*, se faz presente deste a elaboração do PDI 2009-2014, onde já se manifestava o objetivo de “maximizar o número de servidores com pós-graduação *lato sensu e stricto sensu* em suas áreas de atuação, tendo em vista as necessidades da instituição”. (IFMT/PDI, 2009).

Gráfico 1 – Demonstrativo do Nível de Capacitação do Servidores Docentes em 2009



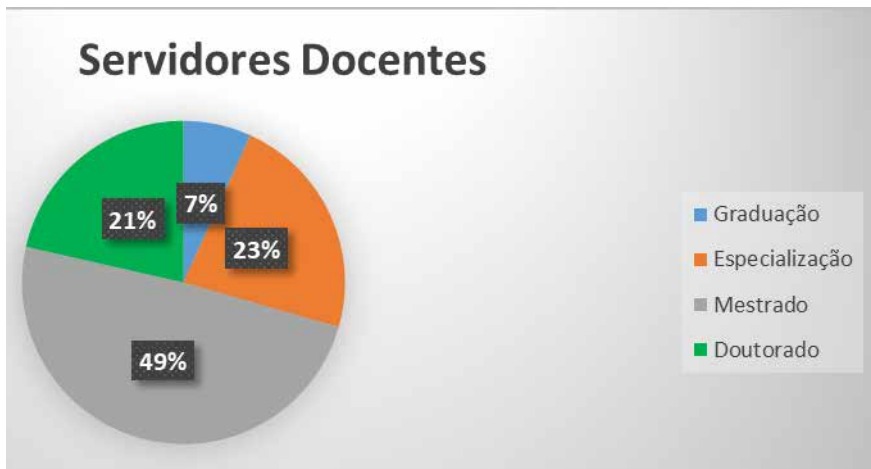
Fonte: Dados da Pesquisa

Base de Dados: PDI-IFMT 2009-2014

O gráfico 1 representa a situação dos servidores docentes em 2009 quanto ao nível de capacitação. A formação predominante é de servidores em nível de capacitação com especialização (*lato sensu*) representando 42% do total, seguido por servidores com mestrado (capacitação *stricto sensu*) que corresponde a 38% do total. O baixo número de servidores em nível de capacitação *stricto sensu* de doutorado, apenas 11%, e ainda alto índice de servidores docentes que possuía apenas a graduação (9%), era discrepante com a nova realidade do IFMT na oferta de cursos superiores, especialização tanto *lato sensu* quanto *stricto sensu* em nível de mestrado. Tal situação, foi fator impulsionador para desenvolvimento de estratégias e procedimentos visando a ampliação da capacitação dos servidores ao longo dos anos.

O gráfico 2 retrata os reflexos dos esforços realizados para promover um ambiente de capacitação, da qual 49% dos servidores docentes no ano de 2014 possuem mestrado e 21% possuem capacitação em nível de doutorado, refletindo numa redução expressiva no número de servidores com especialização e/ou apenas graduação.

Gráfico 2 – Demonstrativo do Nível de Capacitação do Servidores Docentes em 2014



Fonte: Dados da Pesquisa

Base de Dados: Relatório de Gestão 2015

Confrontando os dados apresentados no PDI 2009 com o Relatório de Gestão e PDI 2014, observa-se que apesar do aumento no número de servidores com doutorado e mestrado, o mesmo ainda é abaixo do esperado para o período, que era atingir 1/3 do quadro de servidores com doutorado (IFMT/PDI-2009). Tal fato implica dizer que é necessário articular mais políticas de capacitação e qualificação dos servidores. O estabelecimento de políticas de capacitação, além de promover o crescimento pessoal dos servidores, o crescimento institucional também é destacado. (North, 1990)

5.4 Aquisição do conhecimento

A partir da implantação dos planos de capacitação anual, os treinamentos e as capacitações dos servidores foram realizadas de maneira mais efetiva e abrangendo o número maior de servidores de setores distintos. A partir do ano 2014, além das programas e metas de capacitação geral, foi instituído planejamentos de capacitação definidos por setor ou departamento. Dessa forma todas as áreas foram contempladas, sem haver detrimento de outras.

As estratégias e os procedimentos adotados para aquisição de conhecimento, evidência que o processo mudança organizacional perpassa a prática da aprendizagem organizacional e tal prática leva a aquisição de competências gerenciais, se relacionando diretamente com o que North (1990) retrata nos seus estudos sobre o processo de institucionalização e desenvolvimento organizacional.

Para fomentar essa política e promover a capacitação do maior número possível de servidores por setor, buscou-se firmar parcerias com outros órgãos e realizar capacitações *in company*. Esse tipo de contratação acaba tendo um custo efetivo menor para a instituição, pois é possível capacitar mais servidores. A elaboração do plano de capacitação se institui como forma de estabelecer o ambiente de aquisição do conhecimento e desenvolvimento de habilidades gerenciais (Burnham et al, 2005). O quadro 2 apresentado anteriormente, reflete essa realidade, que apesar do aumento do número de servidores capacitados, não houve aumento tão expressivo no montante orçamentário.

5.5 Disseminação do conhecimento

Após o processo de aquisição do conhecimento a fator importante é a disseminação do mesmo. Isso ocorre por meio da eficiência dos serviços prestados a comunidade e a transmissão desse conhecimento aos demais servidores. De acordo com os estudos de Machado-da-Silva; Gonçalves (1999), acerca da teoria institucional, os postulados de North(1990), visam introduzir à ideia de instituição e de padrões de comportamento, criação e estabelecimento de normas e valores, crenças e pressupostos, nos quais os indivíduos encontram-se imersos, o qual pode ocorrer por meio da disseminação desse conhecimento apreendido.

Não foi encontrado entre os documentos analisados nenhuma ação pontual que demonstrasse esse processo de disseminação do conhecimento, mas pode-se considerar como forma de propagar o conhecimento a realização de eventos internos como as jornadas científicas de ensino, pesquisa e extensão realizadas em todos os campi do IFMT e também pela Reitoria. Esses eventos científicos servem como janelas para mostrar o resultado dos estudos realizados pelos alunos e servidores. Peci (2006) ressalta que os elementos institucionais

nascem de relações intergrupais e organizacionais e que estes servem como fonte de institucionalização, criando rotinas que melhoram a desempenho organizacional.

Tendo em vista os investimentos realizados e as estratégias implementadas, uma pesquisa mais profunda com a realização de entrevistas e observação, apontaria os dados necessários para se conhecer como se dá a disseminação do conhecimento, principalmente considerando o caráter subjetivo envolvido na aquisição e disseminação do conhecimento, para além dos números apresentados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento do estudo do processo de institucionalização de espaços de aprendizagens transacionais se consolida a partir de diversas abordagens teóricas propostas por estudos organizacionais, no qual vislumbram a interação entre processos ou entre teorias que a priori parecem ser desconectadas ou isoladas.

Nesse sentido, percebe-se a inter-relação entre o processo de institucionalização descritos nos estudos de North, numa perspectiva sociológica com o processo de aprendizagem organização como forma promover desempenho institucional e alcançar o desenvolvimento econômico. Nesse viés, os custos de transação são reduzidos a medida que os indivíduos obtêm conhecimento e melhoram seu desempenho organizacional.

O resultado apresentado pelo estudo de caso, demonstra o aumento de servidores capacitados e redução proporção desse custo de transação a partir do estabelecimento de estratégias gerenciais. Apesar de não haver ainda um indicador que apresente a melhora no desempenho organizacional, os números demonstram que a lacuna da ausência de aprendizagem está sendo preenchida de maneira satisfatória.

Este artigo revisou os pressupostos da perspectiva institucional a partir da visão sociológica de North e identificou potencial complementaridade entre as abordagens trazidas, podendo o mesmo ser aplicada para análise em diversos tipos de organizações, públicas ou privada, como meio analisar o processo de

desenvolvimento e desempenho da organização. Verificou-se na pesquisa realizada a complementariedade da teoria institucional na normatização dos planos de capacitação.

Pode-se observar que, ao buscar visões diferenciadas sobre aspectos peculiares das organizações, é possível criar um amplo cenário para explicar as diversas situações que as englobam, desde aspectos econômicos, estruturais e sociais, utilizando-se perspectivas variadas para entender o fenômeno.

Ressalta-se ainda, que as constantes mudanças no ambiente organizacional, seja elas internas ou externas, influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento. Tais mudanças e o processo de globalização exigem que as organizações busquem processos complexos e distintos para se adaptarem a nova situação. No caso da organização pesquisada as mudanças ocorreram por meio de planejamento e estratégias de desempenho. Apesar de não ficar claro, os documentos analisados na pesquisa apontam um processo de ruptura e reconstrução de novos padrões institucionais, realçando esse sistema de mudança do ambiente organizacional.

Portanto, ainda que as instituições existentes não seja ou não se apresentem as mais eficientes, capaz de buscar o desenvolvimento econômico e gerencial, o fato de existirem processo de institucionalização crescente, demonstra que a mesma possui uma tendência para melhoria de seus processos e o esforço para o alcance do desenvolvimento econômico, como é o caso do estudo do IFMT.

REFERÊNCIA

AREND, M. **Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionista**. 2004. 240 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

AREND, M. **Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da teoria institucional de Douglass North**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 26, p. 63-94, maio, 2005.

AREND, M. **Atraso via modernização cultural: uma leitura evolucionista das obras de Raymundo Faoro e de Celso Furtado**. Economia, Brasília, DF, v. 9, n. 3, p. 651-681, set/dez, 2008.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001, p. 319. Tese (Doutorado) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 30 de dezembro de 2009.

_____. Decreto 2.794 de 1998. **Institui plano de capacitação do servidores federais**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 30 de dezembro de 1998.

BURNHAM, T. F.; ALVES, R. M.; MORAES, I. O.; MORAES, R. L. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. In: Anais do Encontro Nacional de Ciência da Informação. Salvador-BA, 2005.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. **Contribuições da Perspectiva**

Institucional para Análise das Organizações. In: Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu -PR, 1999.

CAVALCANTE, Fabio Robson Casara. **Análise da desigualdade regional no estado de Rondônia à luz da teoria institucionalista de Douglas North**. 2011. 463 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2011.

DODGSON, M. **Organizational learning: a review of some literature**. OrganizationStudies. V. 14, n. 3, 1993.

DUARTE, D. V.; TAVARES, B. **Institucionalismo e Determinações**

Governamentais: Evidências de Isomorfismo em Empresas de Base Tecnológica.In: Encontro de Administração Pública e Governo. Salvador-BA, 2012.

FILHO, E. R. G.; SILVA, C. L. M.; GONÇALVES, S. A.**Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil.** In: Anais do XXXIII Encontro da Anpad- Enanpad. São Paulo, 2009.

GARVIN, David et al. **Aprender a aprender.** HSM Management, São Paulo, n.9, p.58-64,

Jul./Ago. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, P. A. ; TAYLOR , R. C. R. **As três versões do neo-institucionalismo.** Lua Nova: Revista de cultura e política. São Paulo. N. 58, 2003, p. 193-223. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acessado em: 02 nov. 2016.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. **Plano Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2014.** Cuiabá- MT, 2009. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Plano Desenvolvimento Institucional - PDI 2014-2018.** Cuiabá- MT, Junho de 2014. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2009.**Cuiabá- MT, Março de 2010. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2010.** Cuiabá- MT, Março de 2011. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2011.** Cuiabá- MT, Março de 2012. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2012.** Cuiabá- MT, Março de 2013. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2013.** Cuiabá- MT, Março de 2014. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2014.** Cuiabá- MT, Março de 2015. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

_____.**Relatório de Gestão exercício 2015.** Cuiabá- MT, Março de 2016. Disponível em <http://www.ifmt.edu.br>

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota Técnica: a teoria**

institucional. In: CLEGG, S. et al. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

Milagres, R. (2011). **Rotinas: uma revisão teórica.** *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1), 161-196.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: University Press, 1990.

PECI, A. **The new institutional theory in organizational analysis: a critical approach.** (A nova abordagem institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica). *Cadernos Ebape FGV*. Rio de Janeiro. v. 4, nº 1, Mar. 2006. Disponível em <<http://ebape.fgv.br/publicacoes/cadernosebape>> Acessado em: 02 nov. 2016.

RAUPP, Denise Ferreira Ramos; PEGORINI, Guilherme; BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. **Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional: A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais.** Anais: In VI Encontro de Estudos em Estratégias. Bento Gonçalves-RS, Maio/2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es218.pdf. Acessado em: 02 nov. 2016.

REIS, J. **Oinstitucionalismo econômico: crônica sobre os saberes da economia.** *Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, n. 11, p. 130-149, 1998. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/jr/media/publicacoes/>>. Acessado em: 02 nov. 2016

SOUZA, Y. S. **Organizações - Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional.** *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 5, jan/jun, 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/>>. Acessado em 02 nov. 2016.

Scorsolini-Comin, Fábio; Inocente, David Forli; Miura, Irene Kazumi. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Florianópolis-SC. Vol. 12, No. 2, Jul.-Dez/2011. Disponível em <Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em 04 de dez. 2016.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations.** Sage Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks: London. New Delhi, 1995.

Swieringa, J.; Wierdsma, A. F. M. (1992). **Becoming a learning organization: Beyond the learning curve.** Reading: Addison-Wesley.