

## A Instituição Escolar é uma Organização que Aprende ?

### *Is Scholar Institution an Organization which learns?*

Maricinéia Pereira Meireles da Silva <sup>1</sup>

Lêda Maria Ribeiro <sup>2</sup>

Silvestre Prado de Souza Neto <sup>3</sup>

#### Palavras-chaves:

Aprendizagem  
Organizacional

A Quinta  
Disciplina

Estilos de  
Sprendizagem

Cultura  
Organizacional

Instituição  
Escolar

#### Resumo

*O presente artigo analisou os meios de aprendizagem na cultura organizacional de instituições educacionais, buscando respostas para a questão: a instituição escolar, que é responsável pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem do estudante, oferece um ambiente de trabalho baseado no conceito de uma organização que aprende? A análise foi efetuada por meio de estudos realizados a partir de um questionário estruturado, cujas questões foram fundamentadas por estudos de Senge (1990), Gardner (1994) e Kolb(1997), os quais defendem a idéia da importância de se levar em consideração os estilos de aprendizagem dos indivíduos no processo de aprendizagem contínuo. O questionário foi, inicialmente, aplicado em duas escolas da rede privada de ensino fundamental na cidade de Volta Redonda, estado do Rio de Janeiro. Ao se analisar os resultados obtidos, nas instituições entrevistadas, notou-se o esforço que há para enquadrarem-se no modelo de uma organização que aprende, embora essa construção ainda esteja distante da prática escolar como um todo.*

#### Abstract

*The present paper analyzed the ways of learning in the organizational culture of educational institutions, searching answers for the question: the pertaining to school institution, that is responsible for the development of the process teach-learning of the student, offers an environment of work based on the concept of an organization that learns? The analysis was effected by means of studies carried through from a structuralized questionnaire, whose questions had been based by studies of Senge (1990), Gardner (1994) and Kolb (1997), which defends the idea of the importance of taking in consideration the styles of learning of the individuals in the continuous process of learning. The questionnaire was, initially, applied in two schools of the private net of basic education in Volta Rdonda, Rio De Janeiro. To beeing analyzing the gotten results, in the interviewed institutions, was noticed the efforts of to fit in the model of an organization that learns, even so this construction still is distant of the practical pertaining to school as a whole.*

#### Key words:

Learning  
Organizations

The Fith  
Discipline

Leaning Styles

Organization  
Culture

School Institution

### 1. Introdução

O conceito de aprendizagem como mudança relativamente permanente no comportamento humano e a certeza de que esse fato é resultado de um processo que

pode ser estimulado, levaram muitos autores a refletirem sobre o papel da aprendizagem organizacional em tempos de mudanças econômicas, políticas e sociais.

<sup>1</sup> Mestra - Curso de Letras - UniFOA

<sup>2</sup> Graduada em Matemática com Pós-Graduação em Psicopedagogia

<sup>3</sup> Doutor - Administração - UFRRJ

Artigo  
Original

Original  
Paper

Cadernos UniFOA

edição nº 08, dezembro 2008

Assim, o objetivo do presente artigo é analisar os meios de aprendizagem na cultura organizacional de instituições<sup>1</sup> educacionais, responsáveis pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, no sentido de verificar se estas conseguem manter um ambiente de trabalho baseado no conceito de uma organização que aprende, segundo os pressupostos teóricos de estudiosos do assunto como apresenta Senge (1990), Gardner (1994) Kolb(1997), entre outros.

A partir de pesquisas relevantes, efetuadas por autores renomados, sobre os processos de aprendizagem e a forma como as organizações podem favorecer o desenvolvimento desses nas pessoas, realizou-se aqui um estudo que busca traduzir a necessidade de encontrar uma forma eficiente e eficaz para compreender que uma organização não possui uma aprendizagem fragmentada, como se pensava inicialmente, mas contínua e levando-se em conta a experiência individual de cada pessoa.

Assim sendo, espera-se que esse artigo possa contribuir para a ampliação e aprofundamento do debate, no sentido de analisar como ou se as instituições educacionais, que acompanham de perto a evolução dos conceitos de aprendizagem e ensino, organizam sua própria estrutura de gestão.

## 2. Referencial Teórico

Inicialmente, os autores supõem que todos os indivíduos possuem estilos de aprendizagem próprios, usados para se adquirir conhecimento e tomam isso como um postulado. O principal autor dessa teoria é Howard Gardner (1994 e 2000) que identificou nove estilos que descrevem as diferentes inteligências múltiplas:

- Físico (indivíduo que usa muito a expressão corporal);
- Intrapessoal (indivíduo introspectivo);
- Interpessoal (indivíduo extrovertido);
- Linguístico (aqueles que se expressam melhor com palavras);
- Matemático (os que usam mais o pensamento ou raciocínio lógico);
- Musical (se interessam mais por sons e música);

- Espacial/Visual (exploram mais o aspecto visual das coisas);
- Espiritual/ existencial(indivíduos que se interessam pelas questões transcendentais);
- Naturalista (indivíduos mais ligados ao meio-ambiente).

Essa abordagem faz com que se questione o como as pessoas aprendem e se comportam durante o aprendizado, considerando-se que:

[...] a adoção de uma perspectiva como a teoria das I.M. pode permitir uma análise mais diferenciada e precisa de como várias metas educacionais poderiam ser vistas e seguidas. [...] a maioria das análises psicológicas contemporâneas supõe um indivíduo ávido para aprender; porém, de fato, fatores como motivação adequada, um estudo afetivo condutor da aprendizagem, um conjunto de valores que favoreça um tipo específico de aprendizagem e um contexto cultural apoiador são fatores indispensáveis (embora não raro enganadores) no processo educacional. (GARDNER,1994:284-285)

Segundo Souza Neto (2005), pagamos um alto preço por não sistematizar nosso aprendizado e sim fragmentá-lo. Mas o autor reconhece que as organizações estão descobrindo o valor desse aprendizado dentro de sua dinâmica:

O método científico clássico busca a análise dos problemas com sua divisão em tantas partes quanto for possível obter, sugerindo que o conhecimento de cada uma das partes seja suficiente para entender o mecanismo como um todo. Este é o modelo de educação que vivemos, aprendendo disciplinas isoladamente e que raramente se relacionam. Ao mesmo tempo, aumenta a velocidade das mudanças, o mundo se torna interligado e os negócios complexos e dinâmicos. O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e capacidade de aprender em todas as pessoas, e em todos os níveis funcionais (SOUZA NETO, 2005:61).

Dutra (2002) afirmou que a aprendizagem organizacional é um dos pilares da visão do desenvolvimento humano e, com base nessa perspectiva, ele analisou o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta para a pessoa.

Essas classificações iniciais contribuíram para o avanço na forma como se enxergava a competência do indivíduo.

Robbins (2004:27), na busca de uma definição mais ampla para aprendizado, conclui que “aprendizagem seria qualquer mudança relativamente permanente no comportamento

<sup>1</sup> Como existem divergências no meio dos profissionais da administração em aceitar a escola como empresa, utiliza-se, o verbo instituir.

resultante de uma experiência”.

Nessa busca do como se aprende, o autor aborda a questão sob o aspecto de duas teorias: uma é a da formação e a outra é a da modelagem:

Quando a aprendizagem ocorre em etapas graduais, temos a formação. Os administradores moldam o comportamento dos funcionários mediante esforço sistemático de cada etapa que os conduz para mais perto da resposta desejada. Muito de nossa aprendizagem se dá dessa maneira. Quando falamos em aprender com erros estamos falando de formação. [...] Ao lado da formação, o aprendizado é resultado da observação de outras pessoas e da modelagem do nosso comportamento em função disso. O processo de acerto e erro é lento, mas a modelagem pode produzir rapidamente mudanças complexas de comportamento. ROBBINS (2004:28).

De acordo com Kolb (1997), a aprendizagem organizacional está inteiramente ligada a um ciclo vivencial por uma interação entre ação e reflexão, portanto esse processo acontece obedecendo quatro elementos: “experiência, observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e generalizados e teste de implicações dos conceitos em novas situações”.

Importante contribuição ao assunto, trouxe Golleman (1995:174) informando que “a inteligência emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a harmonizarem-se, devem tornar-se cada vez mais valorizada como um bem do local de trabalho nos anos futuros”

Esse futuro já chegou, pois se percebe que houve uma trajetória histórica que foi desde a busca da produtividade até hoje, quando o império do conhecimento e as idéias passam a ser mais valorizadas que as máquinas. Não havia dimensão da real importância das pessoas dentro da organização, agora já se tem essa preocupação.

Segundo Souza Neto (2005: 9) “Conhecimento e talento são sinônimos de capital. É preciso gerir o intangível, administrar o conhecimento. A grande questão, até hoje não respondida, é: qual a melhor forma de se fazer isso?”.

Uma visão interessante para se encontrar uma forma de operacionalizar a união do conhecimento e talento, é a abordagem que Senge (1990) faz sobre aprendizagem na organização com a teoria da Quinta Disciplina.

O autor afirma que as organizações que realmente terão sucesso no futuro são aquelas que descobrirem como cultivar nas

pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis.

Senge admite que o que diferenciara a organização que aprende da controladora será o domínio de certas disciplinas básicas, que compõem o pensamento da Quinta disciplina:

Os modelos mentais, pressupostos profundamente enraizados em todo ser humano; o domínio pessoal, que se deve ter para lidar com a tensão, tornando a pessoa criativa; o objetivo comum, no que diz respeito à construção de uma visão compartilhada por todos os membros da organização; a aprendizagem em grupo que pode acontecer por meio do diálogo ratificando que as habilidades coletivas são maiores que as individuais; o pensamento sistêmico no sentido em que a quinta disciplina integra todas as outras.

Logo, o estudioso propõe, na verdade, cinco disciplinas igualmente importantes para qualquer organização que pretende gerenciar as grandes mudanças que esse período traz, ele ainda afirma que a “organização que aprende tornou-se um modismo, mas de grande importância.” SENGE (1990).

Souza Neto (2005) analisa a teoria da Quinta Disciplina e menciona contribuições de Denize Dutra, que comparou as idéias de Senge (1990) com outras visões:

Enquanto Senge reforça a visão do líder como o que sabe gerar mudanças, numa entrevista à revista HSM, junho de 2003, o professor Ronald Heifetz, de Harvard, defende que os líderes atuais devem identificar as mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas (SOUZA NETO, 2005).

Essa análise deixa claro o desafio que é tornar as instituições como organismos vivos, onde existem pessoas que podem aprender e contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. Também promove uma reflexão sobre o novo papel do líder como pesquisador e idealizador.

Senge (1990) admite que o interesse pela idéia da organização que aprende de uma forma sistêmica e coletiva é crescente e amplo:

Fiquei bastante tocado pelo interesse genuíno e pelos sinceros esforços de milhares de pessoas para colocar essa idéia em prática. Não apenas pessoas em empresas, fiquei impressionado com o interesse de escolas. Não acredito que a expressão “educação pública” apareça em *A Quinta Disciplina*. No entanto, creio que o número de cópias de livros adquiridos por educadores seja equivalente ao número de cópias compradas por profissionais de negócio. (1990, p. 20)

É possível que se chegue a um ponto próximo do ideal, tomando-se por base os estudos das inteligências múltiplas de Gardner (1994), as definições de aprendizagem para vários importantes autores, a idéia de gestão de talentos e a idéia da Quinta Disciplina para a consolidação da aprendizagem organizacional.

Assim sendo, a integração dessas idéias poderia favorecer a vitória aos desafios das profundas mudanças desse século.

Como o próprio Senge relata, as escolas se interessaram pela teoria da aprendizagem organizacional, porque também enfrentam o cenário de mudanças e alta competitividade, portanto, como organizações que são, buscam alternativas para vencerem os desafios da globalização de mercados.

Resta saber se a escola, como instituição que trabalha com o campo do ensino aprendizagem, é capaz de colocar em prática a teoria da aprendizagem na área organizacional.

### 3. Metodologia

O ambiente de trabalho de uma instituição escolar é baseado no conceito de uma organização que aprende, sendo ela responsável legítima pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem do aluno?

Para responder a essa indagação, buscou-se realizar um estudo a respeito da possibilidade de identificar organizações que aprendem.

A pesquisa foi realizada em duas escolas da rede privada de ensino da cidade de Volta Redonda RJ, as quais terão seus nomes em sigilo por solicitação das respectivas direções. Dessa forma será chamada de S a instituição de médio porte, e de P a de pequeno. Possuindo a maior cerca de 500 alunos e a menor 150.

A escola S está em franco estágio de crescimento, deixando de ser pequena e periférica, por estar atingindo cada vez mais a cidade como um todo, uma vez que tem recebido clientela dos demais bairros de Volta Redonda. Essa escola oferece Educação Infantil e todas as séries do Ensino Fundamental, enquanto a instituição P atende a comunidade de um bairro considerado não periférico, oferecendo Educação Infantil e os primeiros ciclos do Ensino Fundamental, isto

é, atende até o quinto ano de escolaridade. Valendo ressaltar que esta iniciou com pequenas turmas de Educação Infantil, e desde então gradativamente vem aumentando seu quantitativo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por questões fechadas e abertas com o objetivo de investigar a percepção dos profissionais das duas instituições quanto à existência ou não de indícios de organização que aprende. Essa investigação se deu por meio de perguntas como: Qual foi o primeiro cargo que ocupou na instituição onde trabalha? ;De modo geral, a forma de agir dos seus superiores é seguida por você?; Na Instituição onde você trabalha, a alteração de cargos acontecem.?; Uma ação, atitude ou uma solução de problema utilizada por uma pessoa idônea, de certa forma o leva, a fazer generalizações que influenciam o seu modo de pensar ou agir.?; Através do diálogo, praticado na empresa onde você trabalha, se desenvolvem idéias relevantes para a organização?Na Instituição onde você trabalha, são oferecidos meios para seu crescimento profissional? É oferecida oportunidade de aprendizado em grupo? Trabalham-se os objetivos a serem alcançados? Os valores e os compromissos são compartilhados?

Para a análise das respostas, usou-se, principalmente, o conceito de organização que aprende difundido por Senge.

As questões foram aplicadas pelas próprias pesquisadoras no ambiente de trabalho das duas escolas. Marcou-se um horário com os professores a critério da direção. Cada pessoa levava em torno de 10 minutos para responder às perguntas.

### 4. Resultados E Discussão

#### 4.1 Perfil dos respondentes

De uma população de 41 funcionários da escola S, utilizou-se uma amostra de 28 pessoas, assim distribuída: 17 professores, 02 auxiliares de professor, 06 de serviços gerais, 03 da coordenação e direção. Vale ressaltar que alguns não quiseram responder o questionário, mesmo tendo a aprovação da direção.

Constatou-se que maioria da população inquirida, 86%, é composta pelo sexo feminino. A formação educacional é

variada, pois 36% possuem Ensino Superior, 32% Pós-Graduação *Latu Sensu*, 21% Ensino Médio, 4% Ensino Fundamental completo e 7% Ensino Fundamental incompleto.

A maioria da amostragem, 35,7%, tem a faixa etária de 25 a 34 anos. Os entrevistados que têm idade entre 45 e 49 anos perfazem 29%. Os mais novos com idade igual ou inferior a 24 anos são representados por 21,4%, sendo este também o percentual relativo às pessoas com idade entre 35 e 44 anos, enquanto 7% dizem respeito àqueles que têm mais de 50 anos.

A instituição P é composta por 22 funcionários, mas apenas 11 responderam ao questionário e desses, 9 são professores regentes de turmas, um pertence ao setor administrativo e um é auxiliar de creche.

#### 4.2 Análise dos resultados

A pergunta o que é uma organização que aprende? Obteve da Instituição S as respostas: “É aquela que: propõe oportunidades de estudo”; é o “lugar onde todos estão comprometidos”; é aquela em que a direção “está disposta a ouvir e falar”; é a que “aceita opiniões e respeita o funcionário”; “é capaz de modificar comportamento”; “está sempre se atualizando e inovando”; é aquela que “consegue aplicar o conhecimento no seu dia-a-dia”; “leva o profissional a usar sua criatividade”; “trabalha em conjunto”; “busca fortalecer os laços humanos”; “busca, planeja; capacita seus profissionais”.

Dos entrevistados da Instituição P, 45,45% contemplaram essa questão com as respostas: “possibilita uma aprendizagem significativa, prazerosa, valorizando o aluno como ser único e especial”; “Valoriza e respeita cada ser”; “é aquela em que todos são responsáveis possuindo objetivos comuns”; “aprende ao oferecer meios para a que a aprendizagem aconteça”; “colabora para com o desenvolvimento do indivíduo promovendo a mudança de comportamento”.

Pôde-se observar que ambas instituições escolares possuem uma visão bem definida e muito próxima da literatura sobre a organização que aprende, portanto, estas pessoas que trabalham numa unidade educacional, sabem que o ideal é refletir o caminhar em busca do crescimento de todos, o que está em conformidade com o relato

de Senge (1990:24): “na construção das organizações que aprendem não existe lá, não existe um destino final, apenas uma jornada infinita”.

Quando abordados, os entrevistados da Instituição P, sobre a responsabilidade que cada um tem na empresa, 63,63% foram além da descrição de seus cargos, enquanto os demais, nada responderam. Vale ressaltar que essas opiniões foram emitidas somente por professores, enquanto os respondentes da Instituição S ocupam cargo de professor, cargos administrativos e de serviços gerais. Talvez esse seja o motivo da divergência das respostas, pois dos 28 entrevistados dessa instituição apenas um não se restringiu ao cargo ocupado, enquanto 50% não descreveram, ou tiveram dificuldades, ou não quiseram responder a essa questão.

Senge (2005:52) informa: “as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos” e ainda que “se uma pessoa é abordada sobre o que faz para viver, ela descreve as etapas que executa no dia-a-dia, e não o propósito maior da empresa em que trabalha” (2005 p. 52), com isso caracteriza-se uma deficiência na aprendizagem e um dos problemas encontrados na empresa que aprende.

Constatou-se, na instituição S, tal fato ao observar-se que dos 50% que responderam, 43% vêem sua função isoladamente: ensinar, limpar, auxiliar o professor, servir na cantina e pagar o pessoal para elas são ações estanques sem relação entre si. Enquanto tal fato não foi observado na Instituição P

Com relação à alteração de cargos dos trabalhadores da Instituição S, 36% já o fizeram, o que aconteceu em todos os níveis: do atendente que passou a ser professor, do auxiliar de professor que chegou a ser o professor responsável, do professor que passou a coordenação, do serviçal da limpeza que chegou a ser atendente disciplinar. Atribui-se a permanência no cargo ou função, dos 64%, ao fato dessas pessoas estarem desde o início de sua contratação no mesmo setor, não tendo sido pesquisado a relevância deste fato para as mesmas. De modo similar o mesmo fato aconteceu na Instituição P, pois 36,36% admitiram ter mudado de função, como por exemplo, os auxiliares de educação

que passaram a professoras responsáveis por turmas. O mesmo percentual informou que não mudaram de função e os demais nada responderam.

Observa-se a ratificação da pergunta acima descrita, ao observar que 75% informaram que tais alterações só acontecem às vezes, 04%, sempre e 36% não têm conhecimento a respeito segundo os integrantes da Instituição S.

Proporcionalmente o mesmo observa-se na Instituição P, pois a maioria, 90,9%, e reconheceram que as alterações ocorrem às vezes, sendo portanto a minoria, 9,1% a considerar que ocorre sempre.

Essa oportunidade de crescimento profissional proporciona uma visão diferenciada e globalizada da instituição escolar, o que pode ser um ponto sinalizador e positivo de uma organização que aprende.

Observa-se ainda uma visão tradicional dentro das duas escolas, com relação à liderança, pois 79% dos respondentes da Instituição S, afirmam que sempre seguem a forma de agir de seus superiores, acrescentando, inclusive, que os mesmos são sempre pessoas competentes e referenciais para todos. Os entrevistados da instituição P foram unânimes em admitirem que às vezes imitam seus superiores, o que vem ratificar a afirmação de Senge (1990:368) : “principalmente no ocidente, os líderes são heróis – grandes homens (e, ocasionalmente mulheres) que tomam a dianteira em tempos de crise”. O autor acredita que uma nova visão de liderança nas organizações que aprendem é o de líder projetista, regente e professor.

A visão tradicional de líderes como pessoas especiais que definem o caminho precisa dar lugar a uma visão de liderança que faça com que cada pessoa possa expandir sua capacidade de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem. Muitos dos entrevistados de ambas Instituições analisadas, vêem o líder como visionário e acreditam que essa seja uma qualidade essencial à liderança, no entanto Senge (p.382) escreve que “muitos estrategistas visionários têm ótimas intuições que não conseguem explicar. Eles acabam se tornando líderes autoritários impondo suas estratégias e políticas ou intervindo nas decisões”. Notou-se que algumas pessoas

enquadraram a liderança no aspecto abordado por este autor, pois caracterizaram direção e orientação como autoritários e controladores.

O diálogo é um exercício que perpassa todos os aspectos da organização que aprende. 60% dos respondentes da Instituição S afirmaram que na escola essa ação acontece sempre; 32% dizem que às vezes e 89% admitiram que a instituição oferece oportunidade de aprendizagem, sendo que 60% desses relatam que essa oportunidade acontece nas reuniões e somente 8% reconhecem que podem crescer em grupo por meio de estudos e em planejamentos conjuntos.

A respeito do diálogo na busca de idéias relevantes para a organização, a maioria, 72,72%, dos entrevistados da Instituição P, responderam que sempre acontece, 18,18% admitem que ocorre às vezes e apenas 9,1% não tem conhecimento a respeito o que é equivalente a postura da outra Instituição analisada.

Sabe-se, pela bibliografia estudada, a respeito da importância do pensar em conjunto e que a aprendizagem em equipe é vital. Notou-se que essa prática acontece, segundo os pesquisados, de uma forma constante, porém a formação desses grupos talvez ainda não seja o ideal, pois 76% afirmam que essa troca de experiências acontece por meio de grupos indicados pelos superiores ou de acordo com os setores da empresa, isso é, as pessoas do grupo devem pertencer ao mesmo setor.

Nesse sentido, a oportunidade do aprendizado fica restrita à visão fragmentada de alguns setores.

Observou-se uma grande preocupação das Instituições escolares pesquisadas quanto ao crescimento profissional de seus empregados, pois na Instituição S, 93% afirmam que são oferecidos meios internos para o crescimento profissional de cada pessoa. Isso acontece, segundo os funcionários, de forma variada: em cursos internos, cursos externos, durante palestras proferidas por seus superiores e troca de informações com parceiros de trabalho.

Todos da Instituição P admitiram que lhes são oferecidos meios de crescimento profissional o que é favorecido pela troca de informações com os colegas de trabalho, essa informação contou com a maioria dos entrevistados, isto é, cerca de 72,72%. A oportunidade de desenvolvimento profissional por meio de cursos internos e pelas palestras

proferidas pelos superiores, contou com 36,36% e apenas 9,1% admitem a ocorrência de cursos externos.

Sabe-se que esse é um ponto importante dentro de toda empresa que aprende desde que se possa assim, construir uma visão compartilhada por parte de todos a fim de estimular o compromisso e envolvimento de cada um dentro da organização. Como se pode observar as respostas das Instituições são similares.

Os funcionários pesquisados, da Instituição, S afirmaram, num total de 71%, que o clima de aprendizagem organizacional é muito bom; 29% que é regular. No entanto, percebeu-se que os problemas surgidos são resolvidos de forma fragmentada em reuniões por comissão de cada setor, individualmente ou ainda em reuniões de grupos de estudos. Pôde-se perceber a ausência ou participação de todos na solução de problemas.

Os respondentes da Instituição P foram unânimes em admitir que têm participação da busca de soluções para os problemas surgidos, sendo que a maioria, 63,63% respondeu que estas acontecem em reuniões com as comissões de cada setor; 27,27% admitiram que ocorrem em grupos de estudos e o mesmo percentual assume ser individualmente e 18,18% informam que acontecem por outros meios, porém não os especificaram.

A maioria, 64%, dos entrevistados da Instituição S, admite que é possível compreender o sistema da instituição a partir do momento em que as idéias surgidas são discutidas e analisadas em conjunto, porém percebe-se que esse compartilhar ainda é muito restrito a parte pedagógica. Têm-se respostas equivalentes dos participantes da Instituição P, visto ter a maioria, 63,63%, assume a compreensão dos sistemas da organização desde que as idéias sejam discutidas e analisadas em conjunto e o mesmo percentual aponta que a integração favorece a troca de informações. Assim sendo, contata-se que ambas as Instituições escolares analisadas têm posturas equivalentes no que diz respeito às Instituições que aprendem.

## 5. Conclusão

A impressão que se tem é que, na educação, os empregados conhecem muito

bem o ideal de uma organização que aprende: sabem da importância de se sistematizar formas de reunir pessoas para construir visão e valores, mas é preciso criar essas oportunidades de forma mais ampla, não se restringindo apenas à parte pedagógica.

Senge (1999: 215) informa, por exemplo, que o planejamento oportuniza a aprendizagem, nele é possível gerenciar os modelos mentais, e como faz parte da rotina da escola, poderia ser mais bem aproveitado para acelerar a aprendizagem como um todo.

É preciso um trabalho mais elaborado para que se chegue, na instituição escolar, à visão compartilhada, muitos empregados vêm a missão da instituição como algo somente da empresa, reforçada e gravada em suas mentes como o que se precisa saber, no entanto, muitas vezes, esse funcionário não se vê no processo. Senge (1999:240) afirma algo muito importante: “Quando um grupo compartilha a visão de uma organização, cada um está vendo sua própria imagem da organização”.

Nota-se enfim, por meio de toda literatura revista, que a instituição escolar caminha, como qualquer empresa que conhece o valor do aprendizado, mas, talvez pelo fato afirmado por Souza Neto (2005:6), no referencial teórico deste, sobre a fragmentação histórica do conhecimento em partes, percebe-se uma dificuldade de igual tratamento entre o pedagógico e administrativo nessas escolas, principalmente na parte administrativa, que é tratada de forma solitária dentro da organização.

Observou-se também, segundo modelo de Robbins (2004 p.27) que a instituição escolar tem muito da aprendizagem da modelagem, que é mais rápida e assim a liderança molda o comportamento dos funcionários mediante esforço sistemático.

Nas instituições pesquisadas notou-se o esforço da caminhada de uma organização que aprende, embora essa construção ainda esteja distante da prática da escola como um todo.

Parece, no entanto, que o que falta às escolas é um estudo sistemático da realização desse tipo de empresa e uma noção clara da importância da aprendizagem no campo pedagógico e também administrativo.

Embora tenham sido entrevistadas duas escolas, consideradas de alto padrão, a pesquisa ficou limitada, pois os fatos

constatados teriam tido maior validação se outras instituições fossem também analisadas.

No entanto, essa amostragem, trouxe à baila observações relevantes a respeito dos meios de aprendizagem na cultura organizacional de instituições educacionais, responsáveis pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, no sentido de verificar se estas conseguem manter um ambiente de trabalho baseado no conceito de uma organização que aprende.

## 6. Referências

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GARDNER, Howard. **Estrutura da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Trad. Sandra Costa. Porto alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Verdadeiro, o Belo e o Bom. Os princípios básicos para uma nova educação**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inteligência. Um conceito Reformulado**, Rio de Janeiro, Objetiva, 2000

KOLB, David. **Planificação de atividades segundo o modelo de aprendizagem experiencial**. Disponível em < <http://www.teiaportuguesa.com/fichaestilomodeloaprendizagem.htm>> Acesso em: 21mar2007.

OLIVEIRA, Patrícia Lopes & VANALLE, Rosângela Maria. **Aprendizagem organizacional: Estudo de caso em uma empresa de grande porte** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/outrasareas/arq13.pdf>> Acesso em 16mar.-07.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional** tradução técnica Reynaldo Marcondes....São Paulo: Prentice Hall,2004

SENGE, Peter M . **A Quinta Disciplina**. Arte e Prática da organização que aprende. 5.ed. Tradução OP traduções . São Paulo:Best

Seller.1990.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de. **Novas perspectivas em Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, CEP-EB, UFRRJ, 2005.

GOLLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente**. 3.ed. Tradução: Marcos Santarrita.Rio de Janeiro: Objetiva,1999

---

### Endereço para Correspondência:

Profa Maricinéia Pereira Meireles da Silva  
Curso de Letras  
maricineia@uol.com.br

Centro Universitário de Volta Redonda  
Campus Aterrado  
Av. Lucas Evangelista, nº 862,  
Aterrado, Volta Redonda - RJ.  
CEP: 27215 - 630