

Aprendizagem organizacional: contribuições para o gestor no contexto das instituições educacionais

David F. Bomfin¹

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar contribuições da aprendizagem organizacional para o contexto das Instituições Educacionais. Trata-se de uma aproximação teórico-conceitual do tema no ambiente educacional, uma vez que, originalmente, o mesmo surge no contexto das Organizações Empresariais.

Uma breve conceituação é apresentada, mostrando algumas abordagens e contribuições da aprendizagem organizacional; em seguida, cada um dos quatro componentes do processo de aprendizado organizacional (indivíduo, grupo, organização e ambiente externo) é apresentado e caracterizado à luz de referenciais teóricos escolhidos para este contexto. São apresentados, também, os desafios e algumas estratégias referentes ao processo de liderança, para que a aprendizagem organizacional possa ocorrer. O artigo culmina com a sessão que trata sobre como a tecnologia da informação pode contribuir neste processo de aprendizado organizacional no contexto das organizações educacionais.

Como conclusão constata-se que o distanciamento entre os ambientes empresarial e escolar, no que se refere a processos de aprendizagem nas organizações, vai se diluindo e evidencia-se que os pontos comuns que os unem são os focos de aprendizagem que envolvem o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente externo.

Palavras-chave: Aprendizagem Individual, Aprendizagem Grupal, Aprendizagem Organizacional, Líder Educador, Tecnologia da Informação, Gestão do Conhecimento.

Organizational learning: contributions to managers in educational institutions

Abstract: This article presents some contributions on organizational learning to educational institutions. The purpose is to establish a relationship between conceptions and fundamentals of organizational learning applied to the educational area since, originally, this concept grew out of organizational enterprises.

Some concepts of organizational learning are presented, as well as the four components of the organizational learning process: individual, group, organizational and external environment, considering the theoretical approach chosen for the educational context.

Strategies to cope with leadership challenges in the educational context are presented too, since leadership is a key process to make organizational learning possible.

Brief references on information technology are also made, so that some of its tools may be employed to support organizational learning in the educational organizations.

¹ Pedagogo, mestre e doutor em educação. Professor e consultor na área de aprendizagem organizacional para líderes e equipes nas organizações empresariais e educacionais. Atua como professor em programas de pós-graduação MBA e mestrado. Contato davidfb@waymail.com.br

Finally, the article concludes that the differences, usually pointed out between educational and business organizations, are not so relevant concerning to organizational learning process since both share common elements: individual learning, group learning, organizational learning and external environment learning.

Key-words: organizational learning, individual learning, learning group, environment learning, educational leadership.

1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional (AO) nasce no ambiente das organizações empresariais, enquanto área de pesquisa e de intervenção. A aplicabilidade desse conceito e metodologia no ambiente das instituições educacionais e, em especial, nas Instituições Educacionais Superiores (IES), tem merecido posicionamentos favoráveis, contrários, ou mesmo de questionamento se é, de fato, possível trasladar tal concepção para o ambiente educacional.

O desafio proposto para este artigo é apresentar contribuições sobre a aprendizagem organizacional que precisam ser conhecidas e/ou reconhecidas e apropriadas pelo gestor no contexto das organizações educacionais. Os pontos que servirão de sustentação para este argumento se apóiam em quatro componentes significativos e que se encontram presentes, no conjunto ou em parte, em várias abordagens sobre a aprendizagem nas organizações, são eles: o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente externo, conforme representado na Figura 1 – Focos da Aprendizagem Organizacional –. A escolha desses componentes deve-se ao fato de que em ambas as organizações², empresarial e educacional, há que se lidar com os respectivos processos de aprendizagem. Além disso, não se pode perder de vista que esses elementos estão presentes no dia-a-dia de todo gestor educacional, independentemente do nível hierárquico ocupado pelo mesmo. O que muda em termos hierárquicos, é, obviamente, o alcance da ação em decorrência do volume de pessoas e processos que estão sob sua gestão no nível estratégico, tático, operacional e/ou administrativo.

O objetivo deste artigo é criar uma aproximação teórico-conceitual, discutindo como o gestor pode atuar como líder educador através de ações educativas, e de forma integrada, para que esses quatro componentes presentes na AO possam trazer contribuições para as instituições educacionais, no que diz respeito ao processo de aprendizado de toda a equipe que compõe a estrutura organizacional. Será acrescentada, também, uma pequena referência à tecnologia da informação, considerada tão somente como elemento potencializador para tal processo de aprendizado. Com isso, espera-se contribuir para que as ações de aprendizado de toda a organização possam ser traduzidas em investimentos que promovam o contínuo processo de aprendizado organizacional, visando atingir os resultados institucionais pretendidos, tendo em vista a gestão no seu sentido geral.

Figura 1: Focos da Aprendizagem Organizacional

² Para efeito deste artigo, organização educacional e instituição educacional têm o mesmo significado, uma vez que toda instituição é uma organização. O uso de um ou outro termo está mais em função da estética do texto do que qualquer outro critério classificatório.



O artigo está organizado em oito sessões. Na primeira parte, traça-se um breve cenário conceitual da aprendizagem organizacional e apresentam-se posicionamentos favoráveis e questionamentos sobre sua inserção no ambiente das IES. Nessa sessão, são focados conceitos de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional, culminando com a discussão do ponto central que é a aprendizagem nas organizações tratada por alguns grupos de pesquisa como o processo de aprendizagem nas organizações ou mesmo aprendizagem humana em organizações de trabalho.

Da segunda até a quinta sessão, a ênfase recai nos quatro componentes focados neste artigo. O indivíduo é tratado, portanto, na segunda seção do artigo, procurando-se destacar o quanto que é ele o princípio, meio e fim do processo de aprendizagem nas organizações. Enfatiza-se também que, embora esse componente seja tão importante, tende a ser “massificado” e obnubilado devido à ênfase que se dá aos processos de aprendizagem em grupo, pois desconsidera-se que o grupo existe porque existe o indivíduo; portanto, há que se cuidar do aprendizado individual.

Em seguida, na terceira seção, o grupo passa a ser enfatizado como estratégia de promoção do partilhamento e construção contínua do processo de aprendizado que se inicia com cada indivíduo, reverbera no grupo e volta revitalizado para cada indivíduo, mediante a potencialização que outras perspectivas puderam acrescentar ao seu referencial.

Na quarta sessão, a organização é tratada como a evidenciação da complexidade da rede grupal com a qual todos, queiram ou não, interagem mediante processos funcionais e/ou relacionais e que resultarão na efetiva rede interna de articulação do aprendizado e que metaforiza o que é chamado de aprendizado organizacional, nome escolhido para título deste artigo. A questão da visão sistêmica é, sobretudo, requerida como componente da aprendizagem organizacional, pois se evidencia o óbvio que tende a ficar “esquecido” e não gerenciado pelas lideranças em geral, que, por razões históricas de aprendizagem, foram levadas a aprender por partes independentes e não pela interdependência das partes. Em essência, esta é principal diferença que as diversas abordagens de aprendizagem nas organizações apresentam, superando os modelos estanques do passado e que ainda tendem a orientar o pensamento pedagógico dos processos de aprendizagem nas organizações.

A quinta seção do artigo enfatiza o ambiente externo que, de um modo geral, dentro dos modelos tradicionais de aprendizagem, tem sido “esquecido” também. Nesta sessão o propósito será marcar bem o quanto cabe ao líder oportunizar um processo de aprendizagem que leve em conta todas as redes com as quais a IES interage.

Na sexta sessão será dada ênfase especial ao papel do líder educador que deverá ser, por excelência, a premissa de atuação de todo gestor educacional. Para isso, será necessário

distinguir bem a afirmação de Bennis e Nanus (1988) de que “chefes são obedecidos e que líderes são respeitados” ou seguidos.

Finalmente, na sétima sessão, há uma breve exploração das contribuições que a tecnologia da informação pode trazer para potencializar a rede interna de aprendizagem, enfatizando a importância do bom uso do parque tecnológico para além das atividades burocráticas de lançamento de dados e geração de relatórios computadorizados. Como conclusão é apresentada uma série de articulações e arremates que possam integrar as partes que foram trabalhadas separadamente, como um recurso didático para dar a ênfase que o tema requer, obtendo uma integração sistêmica, para fazer jus ao que o tema aprendizagem organizacional propõe para as organizações.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES E CONCEITOS

2.1. Aprendizagem organizacional ou organização de aprendizagem?

A aprendizagem organizacional, tema clássico na teoria das organizações, assume importância muito grande no mundo dos gestores que têm, como desafio permanente, assegurar o contínuo processo de aprendizado de todos os indivíduos que compõem sua equipe de trabalho, assim como articular o alinhamento entre as diversas unidades que fazem parte do complexo organizacional no qual atuam, de modo a contribuir para o efetivo posicionamento concorrencial da organização no ambiente externo. Essa importância também se deve ao fato de que tem ficado clara a necessidade de inovação e de troca de paradigmas e, ao mesmo tempo, a busca de um modelo de ensino e aprendizagem que possa dar sustentação à gestão de qualquer processo organizacional.

Estudos de Dodgson (1993), Crossam e Guatto (1996), assim como Cohen e Sproull (1996) in Easterby-Smith et al. (2001) atestam a presença do tema aprendizagem organizacional na literatura gerencial no período compreendido entre 1962 a 1991, sem excluir o avanço que o tema continua tendo ao longo dos anos, tanto no campo acadêmico, mediante pesquisas que procuram identificar e confrontar modelos, ou no campo prático e aplicativo através dos modelos e projetos desenvolvidos por consultores.

No entanto é importante compreender que aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem ou organizações que aprendem foram até passado recente, entre 1980 e 1990, tratados como conceitos distintos, e, algumas vezes, até percebidos como contraditórios, como analisam Easterby-Smith e colaboradores (2001), Bitencourt e colaboradores (2004), Antonello e colaboradores (2005). No entanto, como afirma Marquardt (1996:26) in Bitencourt (op. cit.) “aprendizagem organizacional é uma das dimensões ou elemento da organização de aprendizagem”.

Questões referentes a processos de aprendizagem e produtos de aprendizagem orientam pesquisadores, na medida em que há interesses de pesquisa voltados para “o que”, cuja ênfase é descrever os “... sistemas, princípios e características da organização como entidade coletiva – perspectiva descritiva -” assim como há pesquisas voltadas para o “como”, com interesse em aspectos ligados às “... habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento – perspectiva processual -” (Bitencourt e colaboradores, 2004:26).

Para os propósitos deste artigo, está sendo adotado o propósito de Tsang (1997) in Easterby-Smith e colaboradores (2001), quando diz que

A literatura da aprendizagem organizacional tem-se concentrado na observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, enquanto a literatura sobre a organização de aprendizagem tem uma orientação para a ação, e está ajustada para usar ferramentas metodológicas específicas para diagnóstico e avaliação, as quais ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro das organizações (p. 16:17).

Assim, neste artigo, a aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem se “fundem” na medida em que são mencionadas contribuições referentes à aprendizagem organizacional que visam “processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações”, e se apóia, também, nas contribuições referentes à organização de aprendizagem, por mencionar algumas “ferramentas metodológicas específicas para diagnóstico e avaliação, as quais ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro das organizações”.

Além disso, Bitencourt e colaboradores (2004:26), ao apresentar um quadro de conceitos sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem, afirmam que há uma “multiplicidade de enfoques em relação ao tema [...] autores, apesar de sua ênfase, transitam por ambas as abordagens”. Já Easterby-Smith et al. (2001:17) admitem que “é claro que a distinção não é tão definida como pode parecer à primeira vista” ().

Outro ponto de vista que reforça o trânsito entre os enfoques de aprendizagem nas organizações é apresentado por Easterby-Smith e Araújo (2001:23) ao afirmarem que: “a literatura sobre a organização de aprendizagem não está destituída de teoria [...]; baseia-se fortemente em idéias desenvolvidas no campo da aprendizagem organizacional, embora seja seletiva em termos da utilidade daquelas”.

2.2. Aprendizagem organizacional e instituições educacionais

Tratar de aprendizagem organizacional em um ambiente essencialmente educacional, ou da Instituição de Ensino Superior (IES), apresenta um risco potencial, na medida em que a literatura voltada para a educação propriamente dita sempre olhou e analisou com certo desconforto qualquer influência vinda do segmento empresarial. Tecnicismo operacional, racionalismo gerencial e burocracia empresarial inspirada em Taylor, Fayol e Weber, respectivamente, são elementos nucleares nesse processo de crítica das influências do ambiente empresarial no segmento educacional (BOMFIN, 1995, 1998, 2004). Não seria diferente ao tratar da aprendizagem organizacional. Tudo isto se deve ao fato, é claro, de que o tema aprendizagem organizacional tenha surgido no ambiente das chamadas organizações empresariais.

Essas críticas são importantes, pois têm permitido ampliar a visão de todo educador no que diz respeito a enxergar a totalidade organizacional desses ambientes organizacionais. É bom que se registre o fato de que críticas aos modelos mencionados anteriormente, dentre outros, têm se dado também no ambiente dos profissionais que pensam e questionam os impactos da racionalidade, tecnicismo e burocracismo nas organizações empresariais. De certa forma, a aprendizagem organizacional, em suas várias versões, tem proposto modelos mais participativos e democráticos para fazer frente aos diversos desafios de mudança,

inovação e adaptação que têm requerido mais e melhor capacidade de aprendizagem de todos os indivíduos que operam nas organizações.

As IES's estão diante de novos desafios provocados pela legislação, pela oferta de vagas em decorrência do maior número de Faculdades, Centros Universitários e Universidades particulares, assim como pela necessidade de criar estratégias de sedução de novos alunos para os seus cursos e estratégias pedagógicas inovadoras que possam despertar o interesse dos alunos potenciais. Da parte do aluno tem havido maior número de candidatos potenciais aos diversos processos seletivos para acesso aos cursos superiores, assim como tem sido assumida, por esses alunos, uma nova postura crítica na contratação dos serviços educacionais concessionados pelo Estado. Enfim, o cenário de mudança, inovação, turbulência e adaptação está presente no ambiente educacional, também.

A estratégia adotada pelas organizações diante dos diversos desafios para a mudança tem sido a de promover aprendizado rápido em suas diversas estruturas, através de aprendizado individual, grupal e organizacional. Este é o desafio para o segmento educacional que precisa cuidar de si mesmo, enquanto organização, assim como, por princípio, cuidar dos processos de aprendizagem dos seus alunos. Assim, a aprendizagem organizacional voltada para as organizações educativas é voltada para o aprendizado do seu todo e que culmina em benefícios para o próprio aprendizado dos seus alunos. Se não for assim, tal propósito não teria sentido.

Senge é um dos autores que defende a aplicação da aprendizagem organizacional no ambiente das organizações educacionais. Para ele o tema tem interessado a “ [...] pais e professores” (Senge, 1990:25). O autor lembra, também, que tem havido uma queixa geral por parte da sociedade quanto ao atendimento às suas expectativas nos diversos campos, dentre eles as “instituições educacionais” (Senge, 1998:11). A obra *Escolas que aprendem* é uma contribuição explicitamente voltada para o ambiente das organizações educacionais, publicada por Senge e colaboradores (2005).

Em que pese os posicionamentos anteriores que sinalizam o interesse e a possibilidade de aplicação do tema no ambiente educacional, Kim in Klein (1998) lança um alerta sobre o risco da “aprendizagem fragmentada”. Esse tipo de aprendizado se caracteriza por haver concentração de aprendizado somente no nível individual (o que será discutido na próxima sessão), não envolvendo a organização como um todo. O autor usa como exemplo as universidades.

As universidades são um exemplo clássico de aprendizagem fragmentada. Os professores de cada departamento podem ser os principais especialistas do mundo em administração, finanças, operações e marketing, mas a universidade como instituição não pode aplicar esse conhecimento especializado no gerenciamento de seus próprios assuntos (Op. cit., p.84).

Superar essa cultura de somente valorizar as competências individuais (como algo isolado) e potencializá-las como componentes da organização educacional é um desafio que vai além dos propósitos apresentados em qualquer projeto pedagógico. É claro que o projeto pedagógico enuncia ou pode aludir a este propósito, mas construir uma cultura de aprendizado que oportunize tal prática é um grande desafio a ser liderado pelo gestor educacional.

É óbvio que nas organizações educacionais há grande ênfase na produção individual, haja vista os mecanismos de acompanhamento e avaliação estabelecidos pelos seus

[E1] Comentário: É bom verificar > professors, pais e professores? Como é uma citação, não tenho condições de verificar.

sistemas internos de avaliação institucional e pelos sistemas externos gerenciados pelo MEC. Isso significa dizer que há aprendizado no nível dos indivíduos, mas não há aprendizado na organização. Em outras palavras, existem indivíduos com bons a excelentes níveis de aprendizado, porém, o mesmo não se dá no nível de aprendizado grupal, muito menos no organizacional. Esses itens serão detalhados nas próximas sessões.

Além destes aspectos tão explícitos sobre o ambiente de aprendizagem nas universidades, Kim in Klein (1998:84) prossegue afirmando que “organizações muito descentralizadas que não têm as capacidades de integração em rede para manter as partes conectadas são, também, suscetíveis à aprendizagem fragmentada”). Nesse aspecto, o grande desafio que é posto para o gestor nas instituições educacionais é o de ser contínuo articulador entre as diversas competências individuais e de pequenos grupos instalados em pontos “distantemente” próximos um dos outros, e que não têm suas competências coletivas potencializadas em prol da organização, como geradora final de melhores serviços educacionais para seus alunos e para a comunidade no geral. Pode-se imaginar os desperdícios de talentos, verbas, infraestrutura e outros elementos que compõem a gestão educacional.

2.3. Conceitos de aprendizagem organizacional e interfaces com as IES's

Dentre as várias concepções e definições sobre aprendizagem organizacional na literatura, serão destacadas algumas que possam sustentar o propósito deste artigo que é trazer contribuições para o ambiente das instituições educacionais.

O cenário sobre aprendizagem organizacional tem se mostrado consistente. Não é um modismo (Senge 1998 e Munford 1992). Além disso, é importante saber que a AO é um conceito em desenvolvimento e tem estado em evolução ao longo destes últimos 50 anos. Por se tratar de um conceito em evolução, as idéias que embasam tal conceito não são radicais e revolucionárias, mas progressivas e evolutivas (Munford, 1992).

Para Nevis e Dibella (1995) o aprendizado organizacional é definido como a capacidade ou o processo no qual as organizações mantêm ou desenvolvem seu desempenho com base na experiência. Para os autores, o aprendizado é, portanto, um fenômeno interno, pois permanece dentro da organização, mesmo que seus membros a deixem. Porém, para que não haja perda do aprendizado é importante um sistema de memória do aprendizado ocorrido na organização, permitindo, inclusive, avaliar se a experiência passada deverá ser repetida ou não. Nas instituições educacionais privadas e de nível superior, este é um desafio bem especial, uma vez que é comum a movimentação do quadro de professores semestral ou anualmente. Assim, como fica a memória de aprendizagem da organização, sobretudo quando é fundamental articular a continuidade dos princípios propostos nos seus projetos pedagógicos? É preciso aprender sobre isto!

Fleury et al. (1995) consideram a aprendizagem organizacional como um processo de elaboração de mapas cognitivos que permitam compreender o ambiente externo e interno, bem como a definição de comportamentos que evidenciem se houve ou não o aprendizado esperado. Nesse aspecto, o processo de diagnóstico e avaliação permanente, conduzido pelo líder, é fundamental para que não haja re-trabalho ou repetição de treinamento ou qualquer outra ação de aprendizado, e, sobretudo, que não haja meros treinamentos ou programas de formação que cumpram, tão somente, o aumento do quantum de “homens-hora” foram treinados, mas que tal processo de aprendizado agregue valor de fato à organização.

O conceito de aprendizagem organizacional proposto por Bennis e Nanus (1988) implica em um processo de obter e empregar conhecimentos, ferramentas, comportamentos e valores. Para eles, esse processo acontece entre os indivíduos, na medida em que diariamente interagem entre si ou com o mundo externo à organização (ambiente externo mostrado na Fig.1). A aprendizagem acontece entre os grupos quando há cooperação para se atingir metas comuns; e a aprendizagem se dá em todo o sistema organizacional quando ocorre a retro-informação e há previsão estratégica para as mudanças. É importante para o gestor educacional ter em mente que o processo de aprendizado não é somente quando se formaliza uma ação de treinamento, por exemplo. A cada ação dele e de seus liderados está havendo algum aprendizado. A questão é como o indivíduo e o grupo se apropriam desse aprendizado e como o gestor mobiliza esse processo para construir uma cultura de aprendizado continuado.

Dois níveis de aprendizagem são propostos por Bennis e Nanus (Op. cit): aprendizagem de manutenção e aprendizagem inovadora. Na aprendizagem de manutenção o foco é manter o sistema existente, porém baseado no passado e não no futuro. Nesse nível de aprendizagem o enfoque é a aquisição de “perspectivas, métodos e regras fixos” (p. 162). Esse nível é importante, segundo os autores, porém, não há aprendizagem para lidar com o futuro. No entanto, saber lidar com o que deu e dá certo, como elemento comprovador de eficácia, é papel importante do líder. Uma postura diagnóstica permanente, procurando identificar as ações bem sucedidas do passado remoto ou recente, e que precisam ser incorporadas aos processos organizacionais, é ação nuclear do gestor educacional para que não se perca a memória individual, grupal e coletiva da organização.

A aprendizagem que dará suporte para os desafios do futuro é a inovadora. Esse processo “muito depende do propósito, cultura, ambiente, estilo operativo e capacidade da organização para absorver a mudança” (Op. cit, p. 163). O processo de aprendizagem inovadora é constituído de seis etapas: (1) reinterpretação da história, que trata da capacidade de examinar as experiências à luz de novos ambientes em evolução; (2) experimentação, que ocupa-se em assegurar o teste contínuo de hipótese em ambientes controlados para que seus efeitos sejam estudados (como será mostrado no item 8 deste artigo, via estratégias de simulação); (3) analogia com outras organizações, que é aprender através da observação das vivências das outras instituições o que, de certa forma, diz respeito ao ficar atento e aprender com o ambiente externo (vide Figura 1.); (4) criação de processos analíticos, que são análises no nível mais conceptual, baseando-se em planos, simulações, tendo sempre presente a pergunta: e se?; (5) treinamento e educação, que são estratégias mediante as quais se dá o repasse formal ou informal, tendo como foco o indivíduo, o grupo ou equipe na aprendizagem dos novos conceitos, valores ou formas de execução de novos procedimentos; (6) desaprendizagem, que é descartar o velho conhecimento para que seja aprendida a nova forma de pensar e agir.

Garvin (1993) afirma que a aprendizagem organizacional diz respeito às organizações que se capacitam em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos em novos modos de agir perante o ambiente externo que envolve a concorrência, os clientes, parceiros e outros. Assegurar a mudança do comportamento é fundamental, pois é somente através de indicadores de mudança que se podem ter referências se está havendo ou se houve, de fato, algum grau de aprendizado em relação aos aspectos considerados significativos pela organização. Esse é um papel importante a ser desempenhado pelo gestor educacional.

Shaw e Perkins (1993) in Moreira (1994) apresentam em seu conceito sobre aprendizagem organizacional a idéia de que se trata da capacidade da empresa em adquirir conhecimentos através da experiência. Nesse processo de aprendizagem é feita uma análise do que foi aprendido e, em seguida, se esse aprendizado está incorporado à prática do dia-a-dia. Para tal análise são necessários seis procedimentos fundamentais: (1) analisar o sistema de crenças que orienta os trabalhos; (2) verificar como se dá, efetivamente, a implementação das ações na prática; (3) analisar como se processa a verificação dos resultados; (4) pesquisar que tipo de reflexão (de culpa ou de busca de solução) está presente no indivíduo, grupo e na organização em geral; (5) verificar como se dá a apropriação, ou seja, como os envolvidos de fato “tomam posse” do aprendizado ocorrido em quaisquer partes do sistema organizacional, e (6) avaliar a disseminação de todo o conhecimento junto aos indivíduos, grupos e às unidades organizacionais.

Em se tratando da disseminação mencionada anteriormente, é importante verificar que mecanismos de construção e partilhamento do aprendizado³, ou mesmo da informação ou do conhecimento, são utilizados para integrar e alinhar todos os membros, sistemas e subsistemas que compõem a organização. Essa estratégia da memória individual, grupal e organizacional evita a perda do saber, mediante o aprender a conhecer⁴, o saber fazer, que se dá através do aprender a fazer, assim como o aprender a viver juntos, mediatizado pelos trabalhos das redes colaborativas que podem ser desenvolvidas através da tecnologia da informação e, num nível de maior elevação do processo de aprendizado, que deverá ocorrer mediante o aprender a ser, numa relação dialética constante entre todos os elementos que compõem o complexo do processo de aprendizado organizacional.

No entanto, apesar do modelo de Shaw e Perkins (1993) in Moreira (1994) ser bem significativo, em termos da contribuição para a ação do líder em prol do processo de AO, há três barreiras que podem dificultar o aprendizado efetivo: (1) capacidade insuficiente de reflexão e interpretação; (2) capacidade insuficiente de disseminação do conhecimento e (3) capacidade insuficiente da ação. Essas insuficiências dizem respeito à cultura instalada sobre como lidar com a dimensão do tempo. De um modo geral, o que prevalece nas organizações é a urgência do tempo em tratar tudo de modo tão objetivo e racional, que não há tempo para que, de fato, as pessoas envolvidas no processo expressem suas dúvidas ou incertezas sobre o processo de aprendizado. É tudo “pra ontem!”.

O aprendizado organizacional deve avançar tanto no nível operacional quanto no nível conceitual (Kim 1996). Aprendizado operacional significa melhorar comportamentos ou métodos (modificar determinado procedimento, por exemplo) a fim de melhorar o desempenho de um determinado sistema, ou como efetuamos um determinado trabalho. O aprendizado conceitual diz respeito à mudança dos modelos mentais sobre como o mundo funciona, tais como reformular um problema num contexto diferente e investigar as implicações. A ênfase, nesse caso, estará no porquê de se efetuar o trabalho de uma determinada forma e não de outra que poderá ser inovadora e mais apropriada, gerando uma nova solução.

O modelo de aprendizagem organizacional estabelece uma ruptura com os padrões de aprendizagem prevalecente nas organizações tradicionais onde o treinamento e outras

³ Vide a parte 8 deste artigo, que trata sobre como a tecnologia da informação pode contribuir neste processo de aprendizado organizacional. Para este propósito será mencionado o modelo de gestão do conhecimento da Weblife.

⁴ Os conceitos aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser, são proposições de Delors (1998).

iniciativas de aprendizado só eram vistas para contar pontos, algo como quantos “homens-hora treinados”, para compor relatórios que os órgãos reguladores procuram conhecer, para identificar o quanto a instituição educacional investiu no aprimoramento dos seus profissionais, e, em especial, em seu corpo acadêmico.

Como conclusão parcial, e inspirado em Senge (1990:), espera-se que a aprendizagem organizacional possa contribuir para reverter os seguintes empenhos promovidos pelas organizações, que, de um modo geral, não resultam em efetiva aprendizagem e conseqüente mudança: (1) experiências organizacionais de aprendizado que, após “as primeiras horas” de grande excitação para a mudança acabam resultando em fracasso; (2) trabalhos de equipes que não redundam em mudanças, pois, quando os membros da equipe voltam para suas organizações, continuam discordando da própria organização; (3) empenhos sazonais em período de crise, mas quando essa fase passa, há uma perda de motivação para continuar as mudanças; (4) grandes propósitos de mudança no começo que logo se perdem e vão para o fundo do poço das boas intenções.

3. O INDIVÍDUO

Os focos da aprendizagem organizacional - vide Figura 1, - representam o dinamismo da interação crescente entre todas as partes, indicando, porém, que o centro de tudo é o indivíduo. Sua presença se dá desde o momento em que ele é visto como uma única unidade, assim como quando o mesmo compõe uma outra unidade que passa a ser representada pelo pensamento grupal, que estará, por sua vez, também representado no conjunto de grupos que compõem a complexidade organizacional de cada instituição educacional. Por fim, como interlocutor com o ambiente externo e, ao mesmo tempo, fazendo parte dele, esse indivíduo estará interagindo como um multiplicador da imagem e da relação institucional com o ambiente externo com o qual convive. O **indivíduo** é o centro do processo em quaisquer dos segmentos profissionais: no grupo administrativo, acadêmico e no próprio alunado.

Quanto ao alunado, embora ele componha o conjunto de desafios dentro do escopo de trabalho do gestor educacional, neste artigo ele será visto como aquele segmento que irá se beneficiar do processo de aprendizado ocorrido na organização educacional, mediante melhores e mais integrados serviços administrativos, pois, mesmo que uma pessoa responsável por um determinado serviço esteja ausente, outra, como resultado da integração de equipe, será suficientemente capaz de prestar informações que possam orientar a demanda apresentada pelo alunado, sem que seja preciso esperar por um funcionário específico que seja apto a dar a resposta solicitada. Além disso, espera-se que o alunado possa também usufruir uma melhor articulação pedagógica entre os diversos programas de aprendizagem, assim como de uma interação multidisciplinar entre todas as disciplinas previstas para os diversos cursos oferecidos pela instituição.

Assim sendo, o alunado não será foco de análise deste artigo, enquanto componente do complexo gerencial, pois, para os limites deste artigo, entende-se como mais gerenciável a própria estrutura interna da instituição.

Para assegurar o efetivo processo de aprendizagem organizacional em prol de qualquer processo de mudança⁵ pretendido pela organização, é necessário considerar o núcleo de todo o processo, que é o indivíduo. Sabe-se que as pessoas estão buscando mais significado no trabalho que vá além de satisfazer suas necessidades básicas de habitação e alimentação. Há uma busca pela satisfação de aprender a aprender no trabalho, muito maior do que foi no passado, sobretudo quando se considera o ambiente das instituições educacionais que são agentes e pacientes do processo educativo. Dessa forma é fundamental compreender que a expressão aprendizagem organizacional aparece como uma metáfora para caracterizar uma aprendizagem que se dá é no indivíduo, como afirmam Morgan (1986) e Pedler et al. (1989) in Dodgson, (1993); Acuña e Fernandez (1995); Kim in Klein (1998).

Pedler et al. (1989) in Dodgson (1993) argumentam que uma das condições fundamentais para promover o aprendizado nas organizações é levar em conta seus membros, para que os mesmos possam estar continuamente transformando a si mesmos no processo de mudança.

O processo de levar uma organização a aprender implica em considerar as pessoas, pois são elas que podem se propor a rever a própria maneira de enxergar o mundo (Wardman, 1996:17). Com isso pode-se deslocar o foco do ambiente externo, como a priori, para o interno, observando como os sistemas e estruturas organizacionais impedem de alcançar os resultados desejados (Senge, 1990).

A aprendizagem organizacional só será possível se as pessoas de uma organização participarem de um processo reflexivo, tanto individualmente quanto em grupo, de maneira que haja entendimento dos problemas e sua relação com a conduta de cada um. Além desse processo de reflexão, as pessoas devem buscar soluções alternativas, escolher uma delas e comprometer-se com sua implementação (Argyris, 1970).

Senge (1990) enfatiza que a aprendizagem é um dom natural; as pessoas vêm ao mundo motivadas a aprender, explorar e experimentar. É um processo criativo e produtivo. Desta forma, e acreditando nessa premissa, é importante verificar que mecanismos são utilizados na organização, pelo líder, para assegurar que esse “dom natural” não se perca num processo desmotivacional em que indivíduos com potencial, talento e competências primorosas não conseguem ser vistos pela organização, ainda que se utilizem estratégias diagnósticas de potencial⁶, nem conseguem demonstrar todo seu currículo dentro da própria organização. Essa perda da potencialidade individual dos membros da organização é, com certeza, uma das fontes causadoras das “letras desclassificadoras” da organização perante o ambiente externo.

O aprendizado individual está, como “dom natural”, presente nas pessoas que crêem no processo contínuo de aprendizagem e reconhecem que estão sempre aprendendo a aprender, "pois têm consciência da sua ignorância, da sua incompetência, das suas áreas de crescimento, e são profundamente autoconfiantes" (Senge, 1990:138).

Não obstante a importância do aprendizado individual e a contribuição que o líder possa dar para que tal processo de aprendizado não se perca na organização, não pode ser

⁵ Processo de mudança é qualquer ação de simples, baixa, média ou de alta complexidade que a organização precisa realizar. Para que tal mudança possa ocorrer é necessário um processo de aprendizado organizacional que integre indivíduo, grupo e a própria organização que precisa ser mudada

⁶ Ao se referir a estratégias diagnósticas de potencial, não está se referindo a verdadeiros “arquivos-mortos” que só servem para consultas quando órgãos reguladores vêm fazer suas fiscalizações. Aqui, o propósito é ter uma memória dinâmica e integrada à gestão do aprendizado no dia-a-dia do gestor educacional, como será apresentado no item 8 deste artigo.

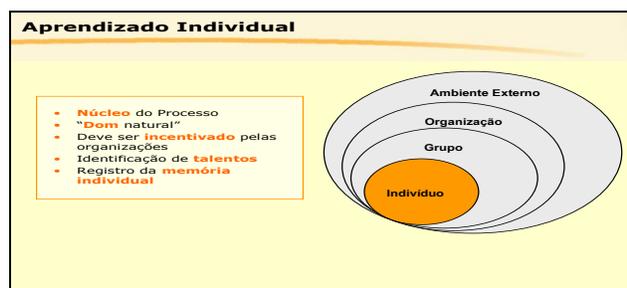
esquecido que "o crescimento pessoal é sempre uma questão de opção" (Senge 1990:161). Nesse aspecto, a contribuição do líder estará muito mais centrada no acompanhamento das metas organizacionais e grupais e na identificação dos motivadores presentes nos indivíduos que compõem sua equipe, em prol da realização das referidas metas. Diante dessa estratégia, os indivíduos, em parceria com o líder, estabelecerão os planos de aprendizado requeridos para que as metas possam, de fato, ser atendidas.

Inicialmente essa estratégia pode parecer “trabalhosa e complexa” para o líder, pois na verdade não é o habitual. O que predomina é colocar todos, indistintamente, num processo de aprendizado compulsório. Não é necessário mencionar aqui as baixas taxas de retorno de aprendizado tanto para o indivíduo quanto para o grupo e a organização. Para contribuir na reversão desse processo, é necessário criar mecanismos sustentados pela tecnologia da informação que ofereça memória, agilidade e estratégia de aprendizado em tempo presencial e/ou não presencial.

A Figura 4 - O Aprendizado Individual- destaca pontos nucleares que podem contribuir para o trabalho do líder. A seguir são apresentadas algumas perguntas reflexivas que pretendem sumarizar os pontos centrais desta sessão, e, ao mesmo tempo, trazer contribuições para que a organização educacional possa ampliar suas estratégias em prol do aprendizado individual.

É necessário saber o quanto a organização, mediante a ação do líder, está assegurando um processo de aprendizado individual que torne a pessoa competente para contribuir com o processo do aprendizado do grupo e da própria organização. Dessa forma, em termos operacionais, precisa ser verificado: (1) Como se dá o processo de identificação dos talentos individuais dentro da organização? (2) Essa identificação é apenas uma memória passiva para dar respostas aos órgãos reguladores sobre o número de artigos produzidos, quais as competências individuais de cada um para obter os pontos referentes à titulação outros, ou, de fato, há uma apropriação de todos esses talentos individuais na inter-relação com os projetos que são desenvolvidos na organização pelos grupos? (3) Há circularidade entre os membros do grupo, de modo a assegurar a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade tão buscadas pelas organizações educacionais?

Figura 4: O Aprendizado Individual



4. O GRUPO

Quanto ao **grupo**, essa representação se dá pela presença de indivíduos oriundos dos segmentos administrativos e acadêmicos, podendo ser mistos (formado por indivíduos de diversos segmentos) ou não. Os grupos compõem o segundo círculo apresentado na Fig. 1, simbolizando que sua existência é precedida pelo do indivíduo.

Como foi discutido anteriormente, o sucesso das organizações está diretamente ligado ao aprendizado individual, pois "as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem" (Senge 1990:135), porém, só este aprendizado não garante o resultado total de aprendizado da organização. É fundamental assegurar o ciclo do aprendizado, mediante o segundo nível, que é o aprendizado em grupo, conforme apresentado na Figura 1.

Para assegurar o aprendizado em grupo⁷ é fundamental "realçar a capacidade de uma equipe em explorar, articular e interpretar a realidade" (Kofman in Wardman 1996:40). Porém, nesse processo surgem dificuldades, uma vez que as pessoas desenvolvem as chamadas rotinas defensivas, que bloqueiam o surgimento de perguntas críticas, e isso pode fazer com que haja relutância em participar da aprendizagem coletiva ou grupal. Há uma acomodação desesperançosa, típica aos ciclos de resistência à mudança.

Uma das estratégias que podem contribuir para a reversão de um quadro defensivo ao processo de aprendizado em grupo-equipe é a capacidade de clarificar o objetivo comum e construir uma visão compartilhada. Essas estratégias permitem a mobilização de todos para atingir os resultados esperados. Objetivos, valores e compromissos estão no centro do processo.

Assegurar a articulação entre objetivo comum e visão compartilhada é um papel fundamental do líder educador⁸, pois, para que este processo de aprendizado em grupo se dê, é necessária uma liderança que consiga catalisar as pessoas do grupo de maneira a conseguir um engajamento genuíno e não apenas uma mera concordância ou pseudoconsenso. Sabe-se que "quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade" (Senge 1990:18).

Em meio a todo o processo do aprendizado em grupo, é preciso administrar a ansiedade por um resultado "para ontem", para que o resultado reflita as expectativas do grupo e esteja à altura dos membros que compõem a equipe, conforme suas experiências e titularidades individuais. Claro, esta expectativa é fundamental; porém, é importante que tanto o líder educador quanto os demais membros da equipe saibam que um grupo-equipe não nasce excelente, ele torna-se excelente num processo contínuo de aprendizagem. Assegurar a continuidade do processo é um desafio permanente na facilitação da aprendizagem. Não será possível a um grupo atingir um alto grau de aprendizado com

⁷ As expressões aprendizado em grupo e aprendizado em equipe, assim como grupo e equipe estão sendo usados como sinônimos, uma vez que, como pode ser constatado pelos argumentos seguintes, equipe é um grupo operando com características e qualificações especiais ou maximizadas. Segundo Moscovici (1994) "pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada" (p.5). Castilho (1992) conceitua equipe como "momento emergente de um grupo, com um alto desempenho sinérgico" (p.116).

⁸ O conceito de líder educador foi cunhado por Bomfin (2001), com o propósito de apresentar a idéia de que a liderança implica no contínuo desafio de promover o aprendizado de todos os membros que compõem as equipes de trabalho. Para tal, é necessário que o líder domine alguns fundamentos pedagógicos que lhe dêem sustentação neste processo educativo.

ações meramente esporádicas, em época da visitação dos órgãos reguladores ou mesmo por crises instaladas, quando se compara o desempenho da instituição em relação à concorrência.

O aprendizado em grupo tem como base o diálogo. Ao dialogarem entre si, seus membros conseguem identificar idéias preconcebidas e partem para o verdadeiro raciocínio grupal. No processo de diálogo, espera-se que os membros possam reconhecer os padrões de comportamento que têm prejudicado a interação entre eles, bem como identificar os processos de defesa que escamoteiam os verdadeiros sentimentos e posicionamentos das as pessoas. Além disso, espera-se, também, que o grupo possa atingir seu “ponto de alinhamento” (Senge, 1990:213), o que permite aos membros utilizar toda a capacidade de criar resultados que desejam e nos quais realmente acreditam.

O trabalho em equipe requer a capacidade de aprender a trabalhar com a diversidade; só assim será possível buscar a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, por meio das quais expertos procurarão a construção do “bem comum”, sem o medo de perder as suas individualidades ou expertises. Aliás, depois de vencido o medo, que funciona como é um dos mecanismos de defesa, espera-se um desenvolvimento individual superior, uma vez que: “quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual” (Senge 1990:19).

Sumarizando esta sessão (vide Figura 5: Os Desafios Para O Aprendizado Grupal), é preciso que fique claro que o processo de aprendizado em grupo é complexo. Não se trata somente de colocar pessoas trabalhando juntas para que haja esse aprendizado grupal, muito menos de constituir um grupo mediante uma decisão administrativa, para fazê-lo tornar-se um grupo que aprende. Para que um grupo se torne efetivamente um grupo que aprende, é necessário ter indivíduos que aprendem. Portanto, é de fundamental importância a participação do líder educador que atuará como articulador de grupos, facilitando o processo de aprendizagem. Como tal, caberá a esse líder o papel de acompanhador do processo de aprendizado, mediante ações que assegurem de fato a continuidade do trabalho do grupo. Nesse processo seguramente haverá atividades que poderão ser implementadas pelo próprio líder educador, ou mediante contribuições de terceiros, internos ou externos à organização, que ele próprio terá identificado, de modo a assegurar recursos para que tal processo de aprendizado tenha prosseguimento. Por fim, uma postura diagnóstica permanente ajudará o grupo a identificar se está havendo um processo de aprendizado que equilibra as dimensões do “aprendizado de manutenção e de inovação” (BENNIS e NANUS, 1988).

As perguntas reflexivas a seguir pretendem trazer contribuições para o desafio do líder no que diz respeito a promover o contínuo processo de aprendizado grupal. Um dos aspectos a ser considerado é verificar se o processo de aprendizado em grupo tem sido tratado como algo “mágico” e simples, ou como um processo complexo, que requer estratégias específicas. Para que um grupo se torne efetivamente um grupo que aprende, é necessário ter indivíduos que aprendem. Há diagnóstico sobre o aprendizado individual? O líder tem participado como articulador de grupo para verificar como se dá o processo de aprendizado do mesmo? Ou sua atuação tem sido meramente técnica e administrativa?

Figura 5: Os Desafios Para O Aprendizado Grupal



5. A ORGANIZAÇÃO

Um dos focos da aprendizagem organizacional representados na fig. 1 vemé a **organização**, que é constituída de tantos grupos quanto a estrutura organizacional de uma dada instituição permite e sinaliza como pertinente. Como se pode notar pela figura, a existência da organização se configura pela precedência do grupo, que é, por sua vez, precedido pelo indivíduo. Cuidar dos aspectos organizacionais implica em ter presente uma visão sistêmica que possibilite perceber a integração de todas as suas partes, constituídas por diversos grupos representados pelas áreas funcionais que compõem a instituição, tais como os grupos administrativo, financeiro, acadêmico, direção, de apoio pedagógico e de apoio ligado aos aspectos de infraestrutura, segurança e limpeza.

O que move o interesse das organizações é a obtenção de resultados. Cada segmento organizacional estabelece os indicadores de resultados que têm a ver com o seu negócio. No segmento das organizações educacionais de nível superior, em especial, o resultado que se espera ter é possibilitar uma educação com qualidade que promova a formação profissional de um cidadão articulado com o seu tempo. Quanto melhor realizar essa função, maior será a procura por seus cursos. Na medida em que isso acontece, resultados acadêmicos, financeiros, de infra-estrutura e outros estarão sendo incorporados como indicadores de resultados da sua função maior.

Mas como o aprendizado organizacional pode contribuir com esse processo para que os resultados sejam atingidos? Em um primeiro momento é fundamental ter em mente que uma organização é formada por vários grupos que compõem suas diversas unidades, que podem ser nomeadas de departamentos, diretorias, coordenadorias, divisões ou outras.. Essas unidades precisam estar articuladas entre si e com o todo que envolve seu ambiente, como um sistema unificado. Esses grupos são formados por indivíduos. Ora, como já foi apresentado nas sessões anteriores, indivíduos e grupos têm suas peculiaridades no processo de aprendizado. Falta agora mencionar os aspectos que dizem respeito à organização, quanto ao aprendizado organizacional.

A aprendizagem contribui para levar a organização a percorrer o melhor caminho em busca de mudanças que levem a resultados satisfatórios em seus negócios. Para que esse aprendizado possa ocorrer em toda a organização, é importante assegurar para que haja um objetivo comum a todos, indivíduos e grupos, e que tal objetivo esteja tão intrínseco em cada um que todos possam sentir a organização como sendo "sua" em vez de vê-la como a

organização "deles". A importância do objetivo comum é de tal ordem que não se pode ter uma organização de aprendizagem sem esse objetivo comum (SENGE 1990:192).

Como foi mencionado no item 4 - o grupo -, o papel do líder educador está centrado na articulação dos indivíduos em prol do aprendizado grupal. Nessa discussão sobre a organização, o líder educador exerce um papel fundamental, na medida em que o seu desafio agora está centrado na articulação entre todas as unidades que envolvem a organização. Ou seja, é esperado que sua visão sistêmica esteja maximizada em prol do objetivo organizacional comum, verificando o posicionamento não só da sua unidade, mas de todas as demais unidades organizacionais, incentivando uma interface constante entre elas. É um grande desafio!

A construção de uma organização que aprende é desafiante e requer, dentre outras ações, "... desenvolver continuamente a capacidade de criar uma visão do futuro [...] planejar diretrizes efetivas e alcançar os resultados desejados..." (KIM in WARDMAN 1996:58). Assim, para que uma organização possa aprender, é necessário ter como foco que o processo começa dentro da própria organização, o que estimula as pessoas a rever a própria maneira de enxergar o mundo, a planejar as estratégias, revendo o paradigma de colocar "culpa no mundo", na concorrência e em outros fatores externos. É fundamental, portanto, pensar internamente, avaliando como os sistemas, sub-sistemas e as demais partes que compõem as diversas estruturas organizacionais impedem de alcançar os resultados desejados (WARDMAN 1996:17).

Na medida em que se faz essa análise, a organização deve traduzir, de alguma forma, seus projetos em indicadores de resultados, para que possa haver comparação em relação ao estágio anterior e o estágio alcançado. Esse passo é fundamental, pois

A base racional de qualquer estratégia para construir uma organização que aprende gira em torno da premissa de que essas organizações produzirão resultados extremamente melhorados, em comparação com as organizações mais tradicionais. (SENGE, 1995:41).

Não obstante isso parecer uma afirmativa óbvia, Senge (1995:41) alerta que "o problema é saber como e quando medir resultados importantes. Existem duas questões inter-relacionadas na avaliação de resultados de processos de aprendizado: paciência e quantificação". A paciência se faz necessária na medida em que uma mudança não acontece magicamente e não apresenta resultados tão tangíveis em curto prazo. Os resultados aparecem, desde que haja paciência para coletar dados. Para tal, é preciso assegurar processos de monitoramento de resultados organizacionais propriamente ditos, mediante indicadores diversos, assim como é fundamental monitorar todo o processo de aprendizado organizacional mediante a gestão do conhecimento, utilizando para isso os recursos da tecnologia da informação. Nesse aspecto, a tecnologia da informação pode contribuir como estratégia de "unificação" do sistema, na medida em que a mesma oferece ferramentas que permitem a integração de dados e oferece uma memória dinâmica sobre quais processos de aprendizado estão em andamento e quais outros precisarão ser implementados. Com isso, espera-se que, através do processo de monitoramento de resultados, esteja, também, ocorrendo o aprendizado referente à visão sistêmica.

Desenvolver o raciocínio e a visão sistêmica na organização é fundamental para que se crie uma integração entre todas as partes, evitando assim gerar um desequilíbrio dentro da organização. A ênfase do raciocínio sistêmico é permitir uma visão mais clara do conjunto,

para que, a partir daí, se possa detectar as necessidades de melhorias. Senge (1990:76) diz que o raciocínio sistêmico é a base, pois permite desenvolver “uma mudança de mentalidade, deixando-se de ver as partes para ver o todo, de ver as pessoas como indefesas reagentes para vê-las como participantes ativos na formulação da sua realidade, de reagir ao presente para criar o futuro”.

Sintetizando esta sessão que trata da “organização” como o todo que reflete o processo do aprendizado organizacional (vide Figura 6: Articulação Organizacional no Processo de Aprendizado), deve ficar marcada a importância da integração entre as partes da organização, representadas pelos grupos e a necessidade de que o líder tenha uma visão sistêmica, o que lhe possibilitará verificar o impacto das ações de aprendizado no conjunto do qual é agente e paciente. Não adianta um resultado excelente de uma parte da organização em detrimento de resultados medíocres de outras unidades.

Por fim, em termos de organização educacional, assegurar a visão sistêmica do aprendizado de todas as partes significa integrar professores e demais profissionais enquanto indivíduos e ao mesmo tempo como membros de grupos multidisciplinares ligados aos diversos departamentos, pensando em prol da coletividade, que é a organização.

As seguintes questões reflexivas podem ser apresentadas para pensar sobre o significado da organização no próprio processo de aprendizagem organizacional: Como tem se dado a integração entre as partes da organização? O líder tem tido visão sistêmica, avaliando o impacto das ações de aprendizado no conjunto do qual é agente e paciente? Tem havido uma postura em valorizar um resultado excelente de uma parte da organização, em detrimento dos resultados medíocres de outras unidades? Como tem se dado a integração dos empenhos dos indivíduos nos grupos multidisciplinares, pensando em prol da coletividade, que é a organização?

Figura 6: Articulação Organizacional no Processo de Aprendizado



6. O AMBIENTE EXTERNO

Por fim, é preciso ter presente a dimensão do **ambiente externo**, caracterizado pela presença do alunado, dos concorrentes, parceiros, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, do cidadão e da sociedade como um todo, que são aqueles que representam e justificam, em última instância, a razão de ser de uma organização.

Na Figura 1 o ambiente externo aparece como o último ciclo, uma vez que toda a organização precisa se articular preventivamente ou reativamente com os diversos segmentos que compõe sua rede de relações. Nesse aspecto vale dizer que seria mais

desejável uma postura preventiva, para fazer frente às potencialidades de demandas sinalizadas por esse ambiente, do que atuar tão somente de forma reativa, quando se corre o risco da resposta chegar tardiamente.

Este “último” ciclo, o do ambiente externo, é um ciclo dinâmico e que precisa sempre ser analisado para que o mesmo possa ser percebido como um ciclo virtuoso no processo de gestão educacional. Quando não há análises contínuas, esse ciclo pode entrar num processo vicioso em que se trabalha com graus de certezas que não são tão certezas, devido ao dinamismo existente na vida organizacional e em suas interações com o ambiente externo.

O gestor educacional precisa desenvolver a capacidade de fazer junto com a equipe uma leitura dos sinais que o ambiente externo estaria mandando e que implicações esses sinais teriam como geradores de aprendizado para toda a organização.

Dentro dos objetivos perseguidos pela aprendizagem organizacional Dodgson (1993) chama a atenção para a concepção dos psicólogos que vêm, na aprendizagem, a possibilidade de uma adaptação competente às novas mudanças e uma forma de sobreviver a elas.

A importância do ambiente externo no contexto da aprendizagem organizacional está diretamente relacionada ao fato de que, na medida em que a organização mais aprende sobre si, compreendendo melhor seu ambiente, ela estará mais apta para fazer frente a um mercado cada vez mais turbulento e desafiante (MOREIRA 1994).

O processo para levar uma organização a aprender precisa, sim, levar em conta o ambiente externo; porém, espera-se que esse processo comece dentro da própria organização, na medida em que as pessoas se proponham a rever a própria maneira de enxergar o mundo. Dessa forma, acredita-se que, em vez de pensar no ambiente externo, como a priori, é preciso pensar internamente em como os sistemas e estruturas organizacionais impedem a organização de alcançar os resultados desejados. Essa postura pode significar um salto qualitativo nesse processo de aprendizado (WARDMAN 1996: 17).

Lidar com os aspectos externos à organização, em termos de aprendizado organizacional, implica em uma atitude de permanente diagnóstico e elaboração de ações educativas no que diz respeito à qualidade das relações da organização com todos os segmentos que fornecem produtos e serviços, assim como os diversos segmentos que usufruem produtos e serviços realizados pela própria organização. O aluno, por exemplo, seja por ele mesmo ou por seus pais ou representantes legais, está continuamente sinalizando os graus de satisfação e/ou insatisfação com o processo de aprendizado que tem ocorrido na sala de aula, ou mesmo em relação aos processos administrativos de atendimento de suas necessidades como consumidores de serviços educacionais. Porém, o que ocorre é uma desconexão de visão sistêmica na leitura dos dados que são fartamente apresentados de forma direta ou indireta pelos diversos atores que compõem o ambiente externo. Normalmente só se dispõe a realizar alguma análise quando a sangria financeira denuncia que descuidos pedagógicos têm ocorrido no trato dos processos educacionais da comunidade de alunos que representam o ambiente externo no qual a instituição atua. Aí o processo é de “caça às bruxas” ou de culpados, e não mais um processo educativo permanente preconizado pela aprendizagem organizacional.

Como conclusão desta sessão (vide Figura 7: As Influências do Ambiente Externo no Processo de Aprendizado Organizacional), vale dizer que ter em mente todos os componentes que envolvem o ambiente externo é fundamental para o processo de aprendizado organizacional, desde que tal mapeamento seja um gerador que possa

assegurar o aprendizado dos indivíduos e grupos que fazem parte de seu sistema. Caso contrário, será apenas mais um diagnóstico!

Algumas reflexões podem ser abstraídas para compor o repertório de análise proposto por este texto: A organização, através da atuação do líder, tem tido em mente todos os componentes que envolvem o ambiente externo? Quais as estratégias de mapeamento do ambiente externo têm sido utilizadas para que se possa assegurar o aprendizado dos indivíduos e grupos que fazem parte de seu sistema? Tem havido integração sistêmica e dinâmica dos dados, ou os diagnósticos são meramente estáticos?

Figura 7: As Influências do Ambiente Externo no Processo de Aprendizado Organizacional



7. LIDERANÇA DO PROCESSO DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Colocar em ação os quatro focos da aprendizagem organizacional requer a contribuição decisiva de uma liderança educativa que precisa estar presente nas ações do gestor educacional. Assumir o papel de líder educador, pautado nos princípios do educador organizacional⁹, requer a promoção contínua do processo de aprendizado organizacional no ambiente das instituições educacionais focando, de maneira sistêmica e integrada o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente externo, conforme representado na Figura 8 - Líder e os focos da aprendizagem organizacional-. Assim, neste artigo, não poderiam deixar de ser apresentados os desafios postos para o gestor¹⁰ que deverá assumir papel de líder¹¹, visando articular esses quatro componentes em prol do alcance dos resultados organizacionais pretendidos. Vale dizer que ao longo do artigo foram apresentadas algumas considerações relativas ao papel do líder.

⁹ Educador organizacional é um conceito apresentado por Bomfim (2000). Vide bibliografia.

¹⁰ Gestor, neste artigo, será utilizado com o significado daquele profissional que tem como objetivo articular o indivíduo, grupo, organização e o ambiente externo em prol de um alinhamento que oportunize atingir resultados em suas respectivas áreas de atuação.

¹¹ Líder, líder-educador, educador organizacional, coordenador de curso, gestor, gestor educacional, coordenador pedagógico são palavras usadas neste texto, como sinônimas, para se referirem à função do gestor. Não se pretende discutir as teorias de liderança, porém focar na dimensão do educador organizacional conforme já mencionado.

Figura 8: Líder e os Focos da Aprendizagem Organizacional



Para que os quatro componentes que envolvem o aprendizado organizacional, conforme apresentado na Figura 1, possam ter vida, sair de um grande projeto estratégico pedagógico para levar a organização a aprender, é fundamental a participação do líder que, além de incluir a si próprio como membro aprendente, atua como estimulador e catalisador do aprendizado individual, grupal e organizacional.

Para que tal processo de mobilização ocorra, é preciso que o líder enxergue a organização e o ambiente como um sistema unificado. Para que esse entendimento se dê, será necessária uma constante educação gerencial que “prepare os gerentes para combinar análise e síntese em um novo estilo de raciocínio... [Dessa forma], eles começarão a assumir novos papéis e a desenvolver novas habilidades” (KIM in WARDMAN 1996:58).

O líder, nesse contexto de aprendizado, deve assumir o papel de professor, não porque atua em uma instituição educacional, mas porque precisa sair da postura autoritária e distante, para uma postura que ajude os indivíduos e grupos a reestruturarem suas visões sobre si mesmos, sobre os grupos e as sobre as unidades que compõem a organização.

Como pode ser percebido, o papel do líder requer uma concepção que inclua a de educador organizacional¹² ou de líder educador¹³. Não pode ser um líder “improvisado”, beneficiado por promoções, levando alguém a assumir um papel para o qual não está preparado. Assim, para que haja de fato um líder educador na organização, a mesma deve incluir um programa educativo que prepare o profissional para que se torne habilitado para desenvolver esta atividade (SENGE, 1995: 235-237).

À guisa de conclusão desta sessão (vide Figura 9: A Liderança e o Processo de Aprendizado Organizacional), pode-se registrar, como ponto nuclear, a necessidade de promover o aprendizado do líder nesse novo papel como algo tão ou mais importante que a construção de um processo de aprendizado nas organizações. No entender de Senge (1990:3000): “A nova visão de liderança nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes”.

As reflexões a seguir podem contribuir para que a organização revejam suas estratégias em relação ao papel do líder: Um líder não pode ser “improvisado”. Como tem se dado a promoção de pessoas para a função de líder? Alguém assume um papel para o

¹² O termo educador organizacional foi criado por Bomfin (2000) com o propósito de abarcar todo profissional, inclusive o líder, que atua voltado para o processo de ensino-aprendizagem nas diversas organizações.

¹³ O termo líder educador foi criado por Bomfin (2001) para um programa de aprendizagem que foi realizado junto à CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais). Esse termo também aparece em Fernandes (2001, p.11) ao dizer: “a educação deixa de ser função de especialistas, para ser a missão de todo líder”.

qual não está preparado? Tem havido preparo profissional que torne o líder capacitado para desenvolver a atividade de líder educador?

Figura 9: A Liderança e o Processo de Aprendizado Organizacional



8. COMO A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PODE CONTRIBUIR NO PROCESSO DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A tecnologia da informação (TI), inspirada nas estratégias apresentadas pela gestão do conhecimento (GC), é um elemento de infra-estrutura (vide Figura 10) importante para o processo de aprendizado organizacional. Além de ser a memória dinâmica de todo o processo de aprendizado organizacional (AO) ocorrido, a TI pode ser utilizada pelo líder como instrumento mediador e facilitador no ambiente de aprendizagem.

Figura 10: Tecnologia da Informação e Aprendizagem Organizacional



A inclusão da tecnologia da informação neste artigo se deve ao fato de que esse elemento é considerado instrumento mediador no processo pedagógico de aprendizado organizacional, e, como tal, tem como propósito oferecer, através de ferramental pertinente, certo grau de agilidade que possa servir tanto para a facilitação da aprendizagem em si mesma, quanto como memória dinâmica para a gestão do conhecimento ocorrido na instituição. Embora o tema tecnologia da informação componha o corpo deste artigo, o foco será tão somente o de sinalizar sobre o uso do parque tecnológico existente nas instituições educacionais, como microcomputadores, por exemplo, para o processamento de informações acadêmicas e administrativas e que, na maioria das vezes, não são

percebidos como recursos facilitadores para o processo de aprendizado de toda a equipe que compõe a estrutura organizacional.

Em que pese a eventual existência dos laboratórios de informática nas instituições educacionais, seu uso tem se dado, com raras exceções, tão somente para servir de ferramenta para as diversas atividades de pesquisa, digitação de dados e preparação de apresentações de trabalhos, tanto por parte dos alunos quanto dos professores, ou ainda como suporte às aulas orientadas em laboratório e/ou pesquisas na rede internet. Eventualmente incluí-se o espaço para uso da comunidade nos seus processos de inclusão digital. Tudo isto já é, por si só, um grande mérito do uso dos chamados recursos tecnológicos como mediadores do processo de ensino-aprendizagem (Moran et al. 2000). Porém, a potencialidade desses recursos, enquanto instrumental para o processo de aprendizagem organizacional, tem sido pouco explorada como instrumento facilitador para o processo de aprendizagem de todos os envolvidos na estrutura organizativa das instituições educacionais de nível superior.

A tecnologia da informação, sustentada por um universo rico de recursos pautados por computadores, Internet, Intranet, softwares, redes e outros, oferece várias possibilidades que permitem o ensaio-erro-acerto, mediante a utilização de simuladores que fazem um recorte de aspectos da realidade, possibilitando a construção de cenários e permitindo, assim, ensaiar em determinado processo de aprendizado, tantas vezes quantas forem necessárias, o que não seria possível na organização real.

A tecnologia da organização de aprendizagem, pautada nos recursos disponibilizados pela tecnologia da informação, busca responder ao desafio posto pela pergunta sobre como podemos aprender através da experiência, quando não podemos experimentar as conseqüências das nossas decisões mais importantes. A experiência própria continua a ser um ponto importante no processo de aprendizagem, desde aquelas de nível fundamental até as de níveis mais avançados. No entanto, é preciso separar as situações em que o aprender fazendo, através do processo de tentativa e erro, é pertinente e quando não é. No entender de Senge (1990:277), naquelas situações em que o feedback sobre nossos atos é imediato, esse processo é adequado. Porém em sistemas complexos, quando "as conseqüências de nossos atos não são imediatas e são ambíguas, e muitas vezes estão distantes de nós, em tempo e espaço", os problemas de aprender por experiência são maiores.

Para contribuir na solução desse dilema está o aprendizado por simulação, que é, de certa forma, um aprendizado na prática, com a diferença de se poder antecipar as conseqüências dos atos e decisões tomadas. A contribuição está na possibilidade de experimentar, antes, o resultado de uma estratégia a ser adotada, o que permite um aprendizado através das operações complexas existentes numa organização.

Utilizar as estratégias oportunizadas pela tecnologia da informação significa potencializar o processo de aprendizagem via o chamado "laboratório de aprendizagem" onde é possível obter "uma perspectiva fascinante do que pode ser realizado, mostrando-lhe variáveis que são quase impossíveis de serem medidas na vida real e interações que nem se imagina que existam" (SENGE, 1990:298).

A Figura 11 - Uso da Tecnologia da Informação na Aprendizagem Organizacional - apresenta duas perspectivas de uso da tecnologia da informação: uma está ligada ao processo de aprendizado organizacional mediante a estratégia da facilitação que a mesma pode oferecer para o aprendizado presencial e não presencial de indivíduos e grupos. A outra perspectiva está diretamente ligada à gestão do conhecimento, mediante as

contribuições trazidas para o processo de construção de uma memória dinâmica sobre todo o processo de aprendizado ocorrido e/ou em andamento na organização. Essa memória contribui, significativamente, com o gerenciamento dos dados, além de oferecer a possibilidade de integração dos dados com o dia-a-dia gerencial do líder.

Duas reflexões são importantes neste item: As organizações têm utilizado o potencial do seu parque tecnológico no processo de aprendizagem organizacional e na gestão do conhecimento? Ou seus computadores são utilizados somente como laboratório de aprendizagem para os alunos e para as atividades administrativas das respectivas áreas da estrutura organizacional? Como tem se dado a mediação pedagógica na utilização das novas tecnologias no processo de aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento?

Figura 11: Uso da Tecnologia da Informação na Aprendizagem Organizacional



9. CONCLUSÃO

Ao longo deste texto foram apresentadas idéias sobre o processo de aprendizado nas organizações, procurando estabelecer uma articulação entre as dimensões individuais, grupais e organizacionais, além daquelas afetas ao ambiente externo, que precisam ser consideradas quando se trata de promover um aprendizado nas organizações. Foram discutidas, também, na visão de um generalista, e não na de um especialista em tecnologia da informação, contribuições que essa tecnologia pode trazer para o aprendizado nas organizações, que poderá leva-las a usufruir melhor do parque tecnológico, modesto ou não, instalado nas instituições educacionais. Permearam todo o texto discussões sobre as contribuições que a aprendizagem organizacional oferece para o gestor educacional que assume seu papel de líder educador, atuando na construção de uma cultura de aprendizagem que, em se tratando de instituições educacionais, é, no mínimo, coerente. Em outras palavras, como promover o aprendizado do outro (aluno, comunidade) se não se promove o aprendizado de si mesma (professores, equipe administrativa, técnica e outros) enquanto organização viva, constituída de pessoas com dons naturais para aprender-ensinar-aprender?

A idéia original de que o aprendizado organizacional que surge no ambiente das organizações empresariais, e que talvez fique restrito a ele, vai perdendo “força” na medida

em que são apresentados componentes tanto do ponto de vista do indivíduo, quanto do grupo, da organização e do ambiente externo, que estão presentes em qualquer segmento de organização e, sobretudo, nas instituições educacionais, também foi questionada neste artigo.

Finalmente, articular os componentes indivíduo-grupo-organização-ambiente externo com os desafios do líder e a infra-estrutura da tecnologia da informação para que um processo de aprendizado organizacional se dê, foi o maior exercício de aproximação com a “vida real”, pois tais procedimentos fazem parte do cotidiano de toda organização que se propõe a promover processos de aprendizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUÑA A. E.; FERNANDEZ M. F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *RAP Revista de Administração Pública*, 29(2) 80-109. Abr/Jun. Addison-Wesley, 1995.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*, SP, Editora Harbra, 1988.

BOMFIN, D. F. Correntes pedagógicas que orientam o profissional de treinamento: possibilidades e limitações para sua prática de trabalho. 1993. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BOMFIN, D. F. Organizational Learning and the organizational educator: fundamentals and practice in Peter Senge's theory, Tese de Doutorado, Wisconsin International University, EUA, 2000.

BOMFIN, David F., *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995

BOMFIN, David F., *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. 1ª reimpressão, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995:1998.

BOMFIN, David F., *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações*, 2ª edição, revista e ampliada. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

CASTILHO, Áurea, *Liderando grupos: um enfoque gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

DELORS, Jacques e outros. Educação: um tesouro a descobrir – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez/Unesco, 1998.

DODGSON, Mark., Organizational learning: a review of some literatures. *Organizations Studies*, v. 14, p.375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark et al., Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática, São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso C. C. & FLEURY, Maria Tereza Leme, Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995.

KIM, Daniel H., Administrando os ciclos de aprendizado organizacional; In: Wardman, Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, Daniel H., Gestão sistêmica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar, In: Wardman, Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, Daniel H., Se as pessoas são ativos, por que as tratamos como despesas? In: Wardman, Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

KOFMAN, Fred, Contabilidade de dois loops: uma linguagem para a organização que aprende, In: Wardman, Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

MOREIRA, Daniel Augusto, Reengenharia: dinâmica para mudança. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOSCOVICI, Fela, Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.

MUNFORD, A., Individual and organizational learning: the pursuit of change. *Management Decision*, v. 30 n.6 p. 143-48, 1992.

PRO-AO: processos de aprendizagem nas organizações. Grupo de pesquisa CNPQ www.cnpq.br/ diretório dos grupos de pesquisa, 2004.

SENGE, Peter A quinta disciplina: arte, teoria da organização de aprendizagem. SP, Best Seller, 1990.

SENGE, Peter et alii, A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. RJ, Qualitymark, 1995.

SENGE, Peter Prefácio in Geus, Arie de: A empresa viva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SENGE, Peter Prefácio in Seagal, Sandra: Human dynamic: um novo contexto para compreender pessoas e realiza o potencial de nossas organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

SENGE, Peter, A quinta disciplina: arte, teoria da organização de aprendizagem. SP, Best Seller, 1998.

SENGE, Peter, Como você sabe e sua organização está aprendendo? In Wardman , Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo, Futura, 1996.

SENGE, Peter, Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado. In Hesselbein, F; Goldsmith, M. ; Beckhard, R., O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, Peter et all, Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação, Porto Alegre, Artmed, 2005.

WARDMAN. Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo, Futura, 1996.