

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DO PEDAGOGO AO DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL

**Francisca Angélica C. de Oliveira
Gabrielle Silva Marinho
Marcos Antonio Martins Lima**

RESUMO

O mundo vem se tornando cada vez mais interligado, devido à velocidade com que ocorrem as mudanças e a rapidez das informações. As organizações estão finalmente descobrindo a importância da aprendizagem em todos os seus níveis funcionais, adotando inúmeras formas de desenvolver seu capital intelectual. Nesse contexto, à medida que se discute e se aprimora a aprendizagem organizacional, nasce um novo cenário para que o pedagogo possa atuar e contribuir na aprendizagem dos colaboradores, bem como da organização. Portanto, o presente estudo investiga a atuação do pedagogo nas organizações e as contribuições desse profissional para o desenvolvimento da aprendizagem dos sujeitos no contexto organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada iniciada por revisão de literatura, tomando como base a aprendizagem organizacional, ancorando-se nas cinco disciplinas de Senge (2006). Optou-se, ainda, por uma pesquisa de campo, com uso de instrumental composto por questões objetivas e subjetivas, aplicado a pedagogos organizacionais de três diferentes organizações, sendo uma de cada dos setores: público, privada e uma de terceiro setor. Ao analisar o resultado geral das organizações pesquisadas, verificou-se o nível de concordâncias quanto à presença das cinco disciplinas, sendo que a disciplina Visão Compartilhada é mais presente posto que alcançou 80% de concordância; Aprendizagem em Equipe 73,33%; Domínio Pessoal 60%; Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico ficaram empatadas, com 53,33% de presença. Por conseguinte, constatou-se que as organizações estão de fato investindo no processo de aprendizagem, necessitando efetivamente das contribuições do pedagogo para o desenvolvimento das disciplinas básicas constituintes das organizações que aprendem.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Pedagogia organizacional. Papel do pedagogo.

ABSTRACT

The world has becoming more and more interconnected, due to the speed of the changes and the information. The organizations have been finally discovering the importance of the learning process in all its functional levels, adopting countless manners to develop its intellectual capital. Under the conditions given, while the organizational learning is discussed, new scenery is created so the educationalist can act and contributes to the learning collaborators, as well as the organization. So, the present study investigates the acting of the educationalist in the organizations and the contributions of this professional for the development of the subjects learning in the organizational context. For this reason, a research was carried out begun by the literature revision, based on the organizational learning, linked to the five disciplines of Senge (2006). A field research was chosen, with the use of instrumental compound for objective and subjective questions, applied to organizational educationalists of three different organizations, one of each sector: public, private and one of third sector. While analyzing the general result of the investigated organizations, it was discovered the level of agreements due to the

presence of five disciplines, but the discipline Shared Vision is more present because it reached 80 % of agreement; The Team Learning 73,33 %; Personal Mastery 60 %, and; Mental Models and Systemic Thinking were drawn, with 53,33 % of presence. Consequently, it was noticed that the organizations are investing in fact in the learning process, in needing effectively the contributions of the educationalist for the development of the basic constituent disciplines of the organizations that learn.

Keywords: Organizational Learning. Organizational Pedagogy. Educationalist Role.

1 INTRODUÇÃO

Um novo contexto do mercado de trabalho é vivenciado, atualmente, nas organizações. A educação passou a assumir um papel estratégico na dinâmica organizacional e assim a aprendizagem organizacional começa a ser percebida como um potencial de vantagem competitiva. Isso ocorre pela valorização do capital intelectual. Logo, o conhecimento vem desempenhando um papel relevante nos processos econômicos, difundindo-se cada vez mais na sociedade contemporânea.

De acordo com Fleury (2001, p. 44):

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhora da performance da empresa. [...] A empresa precisa descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Nesse contexto, constitui-se a aprendizagem organizacional que pressupõe a existência de um profissional capaz de realizar diversas atividades que visem a estimular o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos. Tendo em vista que a aprendizagem não acontece apenas dentro da escola, mas também em diversos espaços sociais, percebe-se que a valorização do conhecimento dentro das empresas amplia a atuação do pedagogo nos espaços não escolares, ou seja, o pedagogo também pode atuar no âmbito das organizações.

Nesse sentido, o presente trabalho, de caráter acadêmico, tem por objetivo geral estudar as organizações como espaço de aprendizagem e de ação da prática pedagógica e descobrir as contribuições do Pedagogo Organizacional no desenvolvimento da aprendizagem dos sujeitos no contexto da organização.

A metodologia, adotada nesta pesquisa, indica uma investigação do tipo descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, a partir de um questionário junto a três organizações de Fortaleza - CE, pertencentes aos seguimentos públicos, privados, bem como do terceiro setor.

A revisão da literatura aborda os conceitos e definições de aprendizagem, organização e aprendizagem organizacional, bem como as cinco disciplinas, elaboradas por Senge (2006), fundamentais para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem. Ressalta-se, ainda, o papel do pedagogo nas organizações, destacando as suas principais funções e atribuições.

Em relação ao seu desenvolvimento, este artigo está estruturado em mais sete seções, além desta introdução. A segunda e terceira seções compreendem o referencial teórico, no qual são aprofundados conceitos do estudo. A quarta seção descreve a metodologia. A sexta seção evidencia os resultados e análises da pesquisa. Em sequência são feitas as considerações finais acerca do estudo. Por fim registram-se as obras citadas no artigo.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E APLICAÇÕES

O ser humano passa por diversas aprendizagens durante toda a sua vida. A aprendizagem faz parte da natureza humana, afirma Senge (2006). Para muitos estudiosos, o processo de aprendizagem ocasiona mudanças no sujeito que aprende. Segundo Braghirolli (2010, p.118), “[...] quando alguém aprende alguma coisa, seu comportamento fica alterado em algum aspecto, mesmo que a mudança não se evidencie imediatamente”.

Há diversas teorias que visam a compreender e explicar o processo de aprendizagem, tais como o behaviorismo e o cognitivismo, sendo que estas duas em nível individual são incorporadas nas atuais abordagens de aprendizagem organizacional.

O pensamento behaviorista tem como foco principal o comportamento das pessoas, assim acredita-se que o mesmo pode ser descrito em termos de estímulo e resposta, ou seja, aprendizagem é uma reação do organismo.

O modelo cognitivista visa a entender os elementos cognitivos envolvidos no processo de aprendizagem, tais como a memória, a atenção, a percepção, a inteligência, entre outros. Pode-se dizer que nesta perspectiva concede uma grande importância à estrutura e à organização do conhecimento do aprendiz e, não só, ao seu comportamento (CARRETERO, 1997).

Os seres humanos são sociais, isto é, vivem em sociedade e interagem entre si, ajudando-se mutuamente e influenciando uns aos outros em suas atitudes. Em vista das suas restrições individuais, para que se alcance determinados objetivos, é necessário que as pessoas cooperem umas com as outras. Para Schein (1982), uma das ideias básicas que subjaz ao conceito de organização está na “[...] coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua [...]” (p. 10), em que várias

peçoas, coordenando os seus esforços em conjunto, obtêm mais avanços do que uma peçoas sozinha. Segundo Maximiano (1992):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma peçoas. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (p. 40).

Nesse contexto, Barnard (*apud* CHIAVENATO, 2009, p.16), registra que “[...] uma organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais peçoas”. Assim para a sua existência, é preciso que haja peçoas capazes de se comunicar, com disposição de colaborar com ação e finalidade de cumprirem um propósito comum.

A capacidade de aprender, de criar e de inovar são as competências fundamentais para que as organizações prosperem, ou seja, a aprendizagem é o elemento de vantagem competitiva. Por isso, surge a aprendizagem organizacional, que pode ser entendida como a maneira pela qual será formado, desenvolvido e organizado o conhecimento e as rotinas dentro das organizações, através das peçoas e do trabalho desenvolvido por elas.

De acordo com Chiavenato (2010, p.405):

Estamos na era da aprendizagem organizacional: organizações que aprendem através das peçoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho através de lições de experiências.

Senge (2006) apresenta cinco disciplinas necessárias às organizações para estarem continuamente em processo de aprendizagem: Domínio pessoal; Modelos mentais; Visão compartilhada; Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico.

Domínio pessoal significa aprender a estender as capacidades pessoais para conseguir os resultados aspirados, criando um ambiente organizacional em que os colaboradores possam ser estimulados a alcançarem os objetivos pretendidos.

Modelos mentais estão relacionados às imagens que as peçoas formam sobre o funcionamento do mundo, que limitam as suas formas habituais de pensar e de agir. São ideias enraizadas e tidas, muitas vezes, como únicas e verdadeiras.

Visão compartilhada significa ter uma visão comum daquilo que se quer criar. Esta disciplina faz com que as peçoas tenham um relacionamento de comprometimento e responsabilidade pelo todo e não de simples aceitação de dada situação.

Aprendizagem em equipe está voltada para a transformação das aptidões coletivas de modo que grupos de peçoas sejam capazes de desenvolver inteligência e capacidades bem maiores do que a soma dos talentos individuais.

A última disciplina é **pensamento sistêmico** se refere ao fato de se perceber a organização como um todo esquecendo a ideia de que a organização é um simples conjunto de áreas isoladas.

3 PAPEL DO PEDAGOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao abordar o tema educação, logo se cria a imagem da escola. No entanto, mesmo mantendo uma ligação formal, a educação vai para além daquela, ocorrendo em diversos espaços e momentos da vida. Brandão (2007) destaca, ainda, que: “Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante” (p.9).

A educação se apresenta sob diferentes tipos, tais como: formal, ocorrida nas instituições escolares; informal, ligada ao conhecimento produzido ao longo da vida, e; não formal, intencional, mas organizada fora da lógica do sistema regular de ensino. Logo, não resulta somente do que se ensina e se aprende no âmbito escolar, se trata de um processo bem mais extenso e completo, existindo também dentro das organizações.

Destaca-se que, havendo uma ampliação das práticas educativas, nada mais justo do que ampliar também os campos de atuação do pedagogo. Portanto, além da escola, existem, também, outros espaços para atuação deste profissional, conhecidos como espaços não escolares, tais como as organizações.

Contudo, nas organizações, o pedagogo é o responsável por inúmeras funções, que visem a atender as necessidades da organização, principalmente nas que possuem uma preocupação maior com a formação dos seus colaboradores e que tenham programas de desenvolvimento humano.

4 METODOLOGIA

Sabe-se que a pesquisa se desenvolve em várias fases, mediante uso de determinados métodos e técnicas. Tendo como base os objetivos, o presente estudo se caracteriza como pesquisa descritiva, de natureza aplicada com abordagem quali-quantitativa.

O primeiro momento do estudo tipo consistiu em uma pesquisa bibliográfica, que se desenvolveu com base em “[...] material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos[...]” (GIL, 2006, p.44).

Em seguida o estudo foi a campo com vistas à coleta de dados efetuada diretamente no local da ocorrência do fenômeno, sendo possível um aprofundamento maior das questões propostas. De acordo com Gil (2006), o estudo de campo focaliza um grupo ou mesmo uma comunidade, voltado para alguma atividade, em que a pesquisa é desenvolvida com o intuito de captar com maior profundidade as relações que ocorrem no grupo.

Tendo em vista o alcance dos objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa e também quantitativa. Conforme Pope e Mays (1995 *apud* NEVES, 1996, p. 2),

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição.

A pesquisa se caracteriza como qualitativa por ter caráter exploratório, que visa estimular o público pesquisado a pensar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. É, também, quantitativa por utilizar um questionário padronizado e ter a intenção de apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos envolvidos na pesquisa, além da descrição factual dos dados coletados.

Sobre a técnica utilizada, optou-se por um instrumento estruturado para a obtenção dos dados, ou seja, um questionário misto composto por questões fechadas, assim como, questões abertas.

Ressalta-se que o instrumento construído para a realização da pesquisa se baseou nas cinco disciplinas elaboradas por Senge (2006) que caracterizam as organizações que aprendem. Assim, para cada disciplina, identificadas como itens, foram elaboradas cinco afirmativas, identificadas como subitens referentes a cada uma das cinco disciplinas. Portanto totalizando 25(vinte cinco) itens.

O questionário foi estruturado em três seções, sendo identificadas como A - Perfil da Organização, B - Aprendizagem Organizacional e C - Papel do Pedagogo Organizacional.

A análise de dados dos instrumentos aplicados foi realizada, quanto ao seu aspecto quantitativo com o apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 15.0 para Windows.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE OS RESULTADOS

Para a realização da pesquisa, foram escolhidas três organizações e identificadas com as letras **X**, **Y** e **Z** que se encaixam nos três diferentes tipos de organi-

zação abordados no questionário. Sendo que a denominada **X** corresponde à pública, a identificada como **Y** corresponde à privada e a identificada com a letra **Z** se refere à pertencente ao terceiro setor.

Na seção A do instrumento, compreende ao perfil da organização, onde se buscou identificar o perfil do tipo em que está sendo realizada a pesquisa, posto que tratando-se de uma organização pública, privada ou de terceiro setor, bem como verificar onde se encontra o setor de treinamento e desenvolvimento (T&D) da organização, podendo estar dentro da área de Recursos Humanos, independente a esta ou não existência do setor.

A **organização X**, bem como a **Y**, possui o setor de treinamento e desenvolvimento (T&D) dentro do setor de Recursos Humanos. Entretanto, a **organização Y** apresenta o setor em questão independente do setor de Recursos Humanos.

A segunda parte do questionário consiste na seção B, seção mais extensa que explora a cerca da Aprendizagem Organizacional, em que são investigados aspectos referentes a cada disciplina de Senge (2006), seção na qual é solicitado aos respondentes que marquem, com um **x** seu nível de concordância em relação à aspectos da organização. Deverão responder através da escala de opinião, com os itens em intervalos aparentemente iguais – escala de Likert (BONINI& BONINI, 1972) com as seguintes opções: **concordo, discordo ou concordo em parte**. Para cada disciplina, foram elaboradas cinco afirmativas características, cujos respondentes identificaram a partir da realidade de cada organização.

A tabela 1 a seguir, detalha os resultados correspondentes a **Domínio Pessoal**:

Tabela 1 – Domínio Pessoal.

I DOMÍNIO PESSOAL	Concordo		Discordo		Concordo em parte	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
1.1 O ambiente da organização influencia os colaboradores no alcance de resultados.	3	100	0	0	0	0
1.2 Os colaboradores conhecem os objetivos da organização.	1	33,33	0	0	2	66,67
1.3 A organização valoriza o trabalho criativo.	2	66,67	0	0	1	33,33
1.4 O crescimento e o aprendizado pessoal contínuo são estimulados dentro da organização.	1	33,33	0	0	2	66,67
1.5 A organização encoraja os seus membros a alcançar seus objetivos pessoais.	2	66,67	0	0	1	33,33
TOTAL	9	60	0	0	6	40

Fonte: Da pesquisa.

No item 1.1, afirmou-se que o ambiente da organização influencia os colaboradores no alcance de resultados. As três organizações X, Y e Z disseram concordar com a afirmativa.

No item 1.2, declarou-se que os colaboradores conhecem os objetivos da organização. A organização X e Z marcaram a opção concordo em parte e a organização Y marcou concorda.

O item 1.3 vem dizer que a organização valoriza o trabalho criativo. A organização X diz concordar em

parte. Mas, as demais organizações, Y e Z já indicaram que concordam com a ideia apresentada.

No item 1.4, fala-se que o crescimento e o aprendizado pessoal contínuo são estimulados dentro da organização. As organizações X e Z concordam em parte e a organização Y diz que concorda.

O item 1.5, último item desta disciplina, afirma que a organização encoraja os seus membros a alcançar seus objetivos pessoais. A organização X diz concordar em parte, porém, as organizações Y e Z dizem que concordam com o item.

Na disciplina Domínio Pessoal, as três organizações pesquisadas, no geral, apresentaram a opção concordo para 60% das indicações nos cinco componentes.

A tabela 2 a seguir, detalha as alternativas acerca da disciplina **Modelos Mentais**, e os resultados em cada uma delas.

Tabela 2 – Modelos Mentais.

2 MODELOS MENTAIS	Concordo		Discordo		Concordo em parte	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
2.1 Há resistências na organização para implantação de novos programas ou inovações.	0	0	3	100	0	0
2.2 A organização cuida da forma de pensar e agir das pessoas sobre o mundo.	2	66,67	0	0	1	33,33
2.3 A valorização das diferenças pessoais favorecem o crescimento da organização.	3	100	0	0	0	0
2.4 O autoconhecimento contínuo melhora a autoimagem que cada um tem do mundo e da organização.	1	33,33	0	0	2	66,67
2.5 Há incentivos para o compartilhamento de conhecimentos por meio de conversações dentro da organização.	2	66,67	0	0	1	33,33
TOTAL	8	53,33	3	20	4	26,67

Fonte: Da pesquisa.

O item 2.1 diz que há resistências na organização para implantação de novos programas ou inovações. As três organizações pesquisadas indicam que discordam.

O item 2.2 fala que a organização cuida da forma de pensar e agir das pessoas sobre o mundo. As organizações X e Y dizem concordar, a organização Z concorda em parte.

O item 2.3 afirma que a valorização das diferenças pessoais favorece o crescimento da organização. As organizações X, Y e Z concordam.

O item 2.4 expõe que o autoconhecimento contínuo melhora a autoimagem que cada um tem do mundo e da organização. As organizações X e Z disseram concordar em parte, mas a organização Y diz concordar com a ideia.

O item 2.5 diz que deve haver incentivos para o compartilhamento de conhecimentos por meio de conversações dentro da organização. A organização X concorda em parte e as organizações Y e Z dizem concordar com a afirmativa. Logo, é possível observar que a disciplina Modelos Mentais teve um total de 53,33% de concordância quanto às cinco afirmativas que a constituem, apresentadas no questionário.

A seguir a tabela 3, detalha as alternativas acerca

da disciplina **Visão Compartilhada**, e os resultados em cada uma delas.

Tabela 3 – Visão Compartilhada.

3 VISÃO COMPARTILHADA	Concordo		Discordo		Concordo em parte	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
3.1 Os colaboradores têm uma visão comum daquilo que a organização almeja gerar/produzir.	2	66,67	0	0	1	33,33
3.2 A organização não crescerá caso não compartilhe os seus objetivos, valores e missão.	3	100	0	0	0	0
3.3 Ter objetivo comum é vital para a organização, porque proporciona foco e energia para a aprendizagem.	3	100	0	0	0	0
3.4 Um objetivo comum gera comprometimento e envolvimento dos colaboradores.	3	100	0	0	0	0
3.5 A visão da organização é compartilhada entre todos os seus colaboradores.	1	33,33	0	0	2	66,67
TOTAL	12	80	0	0	3	20

Fonte: Da pesquisa.

No item 3.1, é apresentado que os colaboradores devem ter uma visão comum daquilo que a organização almeja gerar ou produzir. A organização X concorda em parte, as demais Y e Z dizem concordar.

O item 3.2 diz que a organização não crescerá caso não compartilhe os seus objetivos, valores e missão. Tem-se como resposta das três organizações a opção **concordo**.

O item 3.3 afirma que ter objetivo comum é vital para a organização, porque proporciona foco e energia para a aprendizagem. Assim como a resposta anterior, as organizações X, Y e Z concordam. No item 3.4, temos que um objetivo comum gera comprometimento e envolvimento dos colaboradores. As três organizações pesquisadas disseram concordar.

No item 3.5, desta disciplina, temos que a visão da organização deve ser compartilhada entre todos os seus colaboradores. A organização X e Z concordam em parte, porém, a organização Y concorda com a afirmativa. Na disciplina Visão Compartilhada, ao analisar o resultado geral das organizações pesquisadas, é possível verificar o valor de 80% de concordância com as cinco afirmativas que caracterizam seu desenvolvimento nas organizações.

A seguir a tabela 4, detalha as alternativas acerca da disciplina **Aprendizagem em Equipe**, e os resultados em cada uma delas.

Tabela 4 – Aprendizagem em Equipe.

4 APRENDIZAGEM EM EQUIPE	Concordo		Discordo		Concordo em parte	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
4.1 O processo de aprendizagem na organização envolve as práticas de diálogo e discussão.	2	66,67	0	0	1	33,33
4.2 A organização desenvolve aptidões coletivas que superam a soma dos talentos individuais.	1	33,33	0	0	2	66,67
4.3 Na organização, a liderança é vital para o desenvolvimento da sua equipe de colaboradores.	3	100	0	0	0	0
4.4 O conflito é essencial para a aprendizagem em equipe.	2	66,67	1	33,33	0	0
4.5 A organização incentiva a aprendizagem em equipe de forma "prática" ou "de ensaio".	3	100	0	0	0	0
TOTAL	11	73,33	1	6,67	3	20

Fonte: Da pesquisa.

Pode-se obter no item 4.1, que o processo de aprendizagem na organização envolve as práticas de diálogo e discussão. A organização X concorda em parte enquanto que as organizações Y e Z concordam.

O item 4.2 afirma que a organização desenvolve aptidões coletivas que superam a soma dos talentos individuais. As organizações X e Z concordam apenas em parte, a organização Y concorda com a afirmativa.

Já o item 4.3 diz que na organização a liderança é vital para o desenvolvimento de sua equipe de colaboradores. As três organizações X, Y e Z concordam.

O item 4.4 afirma que o conflito é essencial para a aprendizagem em equipe. A organização X e Y concordam, entretanto, a organização Z discorda.

O item 4.5 diz que a organização incentiva a aprendizagem em equipe de forma **prática** ou **de ensaio**. Todas as organizações pesquisadas concordaram. A disciplina Aprendizagem em Equipe apresentou 73,33% de concordância dos cinco componentes utilizados para verificação de seu desenvolvimento no interior das três organizações pesquisadas.

A seguir a tabela 5, detalha as alternativas acerca da disciplina **Pensamento Sistêmico**, e os resultados em cada uma delas.

Tabela 5 – Pensamento Sistêmico.

5 PENSAMENTO SISTÊMICO	Concordo		Discordo		Concordo em parte	
	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
5.1 Os problemas na organização são tratados a partir da compreensão de suas causas e efeitos.	2	66,67	0	0	1	33,33
5.2 A realidade da organização é um processo complexo para aprendizagem pelos colaboradores.	2	66,67	0	0	1	33,33
5.3 Na organização, o processo de aprendizagem permite que os colaboradores aprendam a criar sua própria realidade.	1	33,33	0	0	2	66,67
5.4 O conhecimento da organização como um todo é obtido a partir de uma visão integrada dos seis serviços e do seu negócio.	3	100	0	0	0	0
5.5 Todos os colaboradores são responsáveis pelos problemas gerados dentro da organização.	0	0	0	0	3	100
TOTAL	8	53,33	0	0	7	46,67

Fonte: Da pesquisa.

Por fim, temos a quinta disciplina que é o Pensamento Sistêmico, conforme a Tabela 5. O item 5.1 levanta a ideia de que os problemas na organização são tratados a partir da compreensão de suas causas e efeitos. As organizações X e Y afirmam que concordam com o item, mas a organização Z só concorda em parte.

Já o item 5.2 afirma que a realidade da organização é um processo complexo para aprendizagem pelos colaboradores. A organização X diz concordar em parte, enquanto as organizações Y e Z concordam.

O item 5.3 diz que, na organização, o processo de aprendizagem permite que os colaboradores aprendam a criar sua própria realidade. A organização X e Z concordam em parte, enquanto a organização Y concorda.

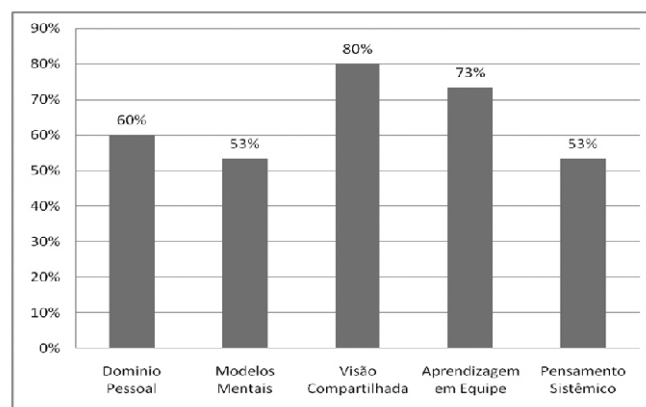
No item 5.4, temos que o conhecimento da organização como um todo é obtido a partir de uma visão

integrada dos seus serviços e do seu negócio. As três organizações concordam.

A última afirmativa 5.5 diz que todos os colaboradores são responsáveis pelos problemas gerados dentro da organização. As organizações pesquisadas disseram concordar em parte. Nota-se, então, que a disciplina Pensamento Sistêmico obteve o resultado de 53,33% na escolha da opção concordo de seus cinco componentes na avaliação das organizações participantes da pesquisa.

Os resultados do nível de concordância em relação a cada disciplina para as organizações de aprendizagem estão representadas no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico1 – Nível de concordância das disciplinas de Senge (2006).



Fonte: Da pesquisa.

Ao analisar o resultado geral das organizações pesquisadas, verificou-se o nível de concordâncias das cinco afirmativas que caracterizam cada disciplina. A disciplina **Domínio Pessoal** apresentou uma concordância de 60%. A disciplina **Modelos Mentais** teve um total de 53,33%. Na disciplina **Visão Compartilhada** é possível verificar o valor de 80% de concordância. A disciplina **Aprendizagem em Equipe** apresentou 73,33% e a disciplina **Pensamento Sistêmico** obteve o resultado de 53,33%.

Nota-se que, a disciplina Visão Compartilhada é a mais presente com 80% de concordância. Segundo Senge (2006), uma visão é compartilhada quando os indivíduos possuem a mesma imagem e o comprometimento de manter essa visão em conjunto, sentindo-se ligados por um objetivo comum. “A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem” (p. 234).

Destaca-se, também, que a disciplina **Aprendizagem em Equipe** apresentou, também, uma indicação significativa nas organizações pesquisadas, com 73,33%, não se distanciando muito da disciplina de

maior destaque, a **Visão Compartilhada**. A aprendizagem em equipe, conforme Senge (2006, p. 263), é “[...] o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Por isso, as organizações estão cada vez mais voltadas para o domínio da aprendizagem em equipe.

Ressalta-se, ainda, que as disciplinas **Modelos Mentais** e **Pensamento Sistêmico** foram as disciplinas com menos indicações feitas pelas três organizações participantes, ambas apresentaram 53,33% de concordância. Senge (2006, p. 202) afirma que “[...] a incapacidade de analisar os modelos mentais minou muitos esforços para estimular o pensamento sistêmico”. Portanto, ambas estão interligadas, podendo estar aí o fato das duas disciplinas registrarem o mesmo percentual nas organizações pesquisadas. Para se ter um bom nível de pensamento sistêmico, é preciso reavaliar continuamente os modelos mentais.

Na última parte do questionário, seção C, tem-se cinco questões, em aberto, para que os respondentes possam descrever o papel do pedagogo organizacional, que caracterizam cada uma das disciplinas de Senge (2006).

Na disciplina de **Domínio Pessoal** constatou-se que o autoconhecimento e a definição de objetivos claros descrevem o papel do pedagogo organizacional para as três organizações pesquisadas. Enquanto que a disciplina de **Modelos Mentais** apresentou como um dos papéis do pedagogo a quebra de convenções e a revisão de conceitos a serem trabalhados para que haja o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Percebe-se que a promoção da criação de um objetivo comum da organização e o trabalho em conjunto dos colaboradores são ações que o pedagogo organizacional busca realizar para se ter a disciplina **Visão Compartilhada**. O foco na liderança e o desenvolvimento do trabalho em equipe foram apontados, pelas organizações pesquisadas, como as principais ações que o pedagogo organizacional pode estimular para a obtenção da disciplina de **Aprendizagem em Equipe**.

Verifica-se, então, que o papel do pedagogo organizacional, no que se refere à disciplina do **Pensamento Sistêmico**, está relacionado, também, ao desenvolvimento da integração de todos os setores da organização, bem como a integração da organização com os demais aspectos sociais. Permitindo, assim, uma melhor atuação das organizações e de seus colaboradores.

Finalmente, registra-se que as disciplinas **Visão Compartilhada** e **Aprendizagem em Equipe** são as mais presentes nas organizações pesquisadas, bem como o papel do pedagogo organizacional, dentro das cinco disciplinas de organização de aprendizagem de Senge (2006), deve-se observar as seguintes categorias: o autoconhecimento, a definição de objetivos cla-

ros, a quebra de convenções, a revisão de conceitos, a promoção de objetivos comuns, o trabalho em equipe, o foco na liderança e a integração de todos os colaboradores e setores da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa empreendida nos permite assegurar que a aprendizagem organizacional passa a ter, cada vez mais, papel de destaque e de fundamental importância dentro do panorama organizacional.

O objetivo geral do estudo foi alcançado, posto que possibilitou analisar as organizações como espaços de aprendizagem, bem como perceber a ação da prática pedagógica, desvelando as contribuições do pedagogo organizacional no desenvolvimento da aprendizagem dos sujeitos no contexto organizacional. Assim verificou-se que as três organizações participantes da pesquisa apresentam uma conscientização da importância das disciplinas de aprendizagem em seu contexto, identificou-se quais ações pedagógicas são desenvolvidas por meio de profissionais especializados, os pedagogos organizacionais, bem como as contribuições que estes exercem no processo de aprendizagem organizacional.

Com o estudo bibliográfico realizado, averiguou-se que organizações que aprendem as cinco disciplinas elaboradas por Senge (2006) são de extrema importância. Por isso, notou-se que a aprendizagem ocorre, em esfera organizacional, quando as pessoas são capazes de desenvolver tais disciplinas.

Percebe-se que, as organizações demonstraram que há uma consciência da importância de cada disciplina: Sobre o **Domínio Pessoal**, entendem que seus colaboradores precisam se autoconhecer para obter um crescimento individual significativo; Em relação aos **Modelos Mentais**, conhecem a relevância da quebra de pressupostos que dificultam as tomadas de decisões e atitudes; Sobre **Visão Compartilhada**, evidenciou-se que acreditam na força que se obtém, quando o objetivo comum é estimulado; Considerando **Aprendizagem em Equipe**, confirmaram que o grupo é mais produtivo do que as ações isoladas, e; Acerca de **Pensamento Sistêmico**, as organizações alertaram para a visão de que a organização é um todo que vai além da constituição de cada parte, pois todos estão integrados.

Posto que é através da aprendizagem organizacional que o pedagogo se insere nesse novo campo de atuação, ou seja, as organizações, tendo em vista que as organizações entendem que são necessários profissionais qualificados e especializados no assunto, capazes de auxiliar no desenvolvimento das cinco disciplinas das organizações que aprendem (SENGE, 2006).

A pesquisa de campo permitiu identificar que os pedagogos reconheceram as disciplinas em seu contex-

to organizacional e informaram de que modo seu trabalho é realizado para que se desenvolva cada disciplina de aprendizagem. Demonstrando, assim, que o processo de aprendizagem, desenvolvido no ambiente organizacional, necessita das contribuições e competências do profissional pedagogo.

Ressalta-se a necessidade de que estudos futuros sejam empreendidos junto às organizações escolares e não escolares que abordem a aprendizagem organizacional em específico articulada a Pedagogia Organizacional, contribuindo para a integração entre áreas como Administração e Educação dentre outras frente à complexidade do tema estudado.

REFERÊNCIAS

BONINI, E. E.; BONINI, S. E. **Teoria e exercícios de estatística**. São Paulo: Livraria Nobel Ed., 1972.

BRAGHIROLI, Eliane Maria. **Psicologia Geral**. Porto Alegre: Vozes, 2010.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

CARRETERO, Mario. Construtivismo e Educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º sem./1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 20 de out 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro. Editora Prentice Hall do Brasil, 1982.

SOBRE OS AUTORES

Francisca Angélica Carvalho de Oliveira

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Contato: *angélica_carvalho422@yahoo.com.br*

Gabrielle Silva Marinho

Doutoranda em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Christus.

Contato: *gabrielle_marinho@ufc.br*

Marcos Antonio Martins Lima

Doutor em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará – UFC.

Contato: *marcos.a.lima@terra.com.br*