

# VI Colóquio Internacional

## “Educação e Contemporaneidade”



São Cristovão-SE/Brasil  
20 a 22 de setembro de 2012

### Uma Nova Concepção de Gestão Educacional: a Organização que Aprende

**Autora:** Amanda Suzanne Santos de Jesus<sup>1</sup>

**Coautora:** Maria Edna Santos<sup>2</sup>

**Coautora:** Cibele de Souza Rodrigues<sup>3</sup>

#### **Resumo:**

A abordagem da temática Organização que Aprende no contexto Escolar é o principal tema a ser explorado na pesquisa, uma vez que as suas contribuições são imprescindíveis para o bom andamento dos processos em qualquer instituição, sobretudo a escolar. O pensamento sistêmico apontado pelo autor também será alvo de análise, pois, através dos mecanismos levantados na “Quinta Disciplina”, será possível pontuar os principais entraves na engrenagem da Gestão Escolar que impedem o desenvolvimento eficaz na estrutura educacional, prejudicando o aprendizado dos alunos.

**Palavras- Chave:** Organização que Aprende. A Quinta Disciplina. Pensamento Sistêmico. Gestão Escolar. Processos.

#### **Abstrac:**

The approach of the issue ‘Organization that Learns in the School Context’ is the main theme to be explored in the research, once their contributions are essential for the good progress in any institution, especially the school. The author’s systemic thinking will also be target of analysis because, through the mechanisms raised in the ‘Fifth Discipline’, it will be possible to point out the main obstacles in the management school’s gear, that prevent the effective development in the educational structure, affecting student learning.

**Words Key:** Organization that Learns. Fifth It disciplines. Sistêmico thought. Pertaining to school management. Processes.

---

<sup>1</sup> Graduanda do sétimo período do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe.

<sup>2</sup> Graduanda do sétimo período do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe.

<sup>3</sup> Graduanda do sétimo período do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe.

## **Introdução**

O presente artigo aborda o conceito “Organização que aprende”, baseando-se no livro “ A Quinta Disciplina”de Peter M. Senge (2006), e a sua aplicabilidade no âmbito da Gestão Escolar. Pergunta-se de que forma as cinco disciplinas proposta por Senge contribuirão para indicar os entraves de uma aprendizagem organizacional na área da gestão escolar, pontuando possíveis soluções para minimizar os efeitos prejudiciais.

Considerar-se-á neste artigo “Organização que Aprende” como gênero da espécie Gestão Escolar, trazendo consigo todos os processos negativos e positivos identificados em empresas corporativas. Assim, através dos ensinamentos elencados na “Quinta Disciplina”, apontaremos recomendações que se encaixem nos processos deficientes da estrutura administrativa e operacionais da área educacional.

Essa abordagem de gestão organizacional contribuirá sobremaneira na formação e capacitação de todos que fazem parte da escola, pois esse novo conceito proporciona uma possível inovação e mudança na gestão, onde as pessoas estão sujeitas a desenvolver seu lado criativo, trabalhando juntas e lançando mão de planejamentos eficazes de curto a longo prazo.

Por um lado a escola necessita caminhar em busca do crescimento pessoal de todos que fazem parte dela. Por outro lado o trabalho coletivo no grupo, onde todos participem e se comprometam com a qualidade de ensino, é pertinente para o fortalecimento do trabalho educativo com excelência, beneficiando na transformação individual e coletiva, como seres humanos e cidadãos. Espera-se, por isso, torna-se indispensável a aprendizagem organizacional na construção de uma escola de qualidade, define a sua visão como um espaço onde as pessoas não apenas entenderiam o sentido da palavra cidadania, mas, sobretudo, praticar-lhe-ia.

### **1. Organização que Aprende**

Compreende-se aqui como aprendizagem uma aquisição e construção de novos conhecimentos que proporciona uma mudança de comportamento. Relacionando com a gestão escolar, a aprendizagem organizacional é indispensável para que aconteça uma

possível melhoria na administração escolar, se adaptando aos novos desafios da sociedade que está submetida a mudanças de maneira mais rápida do que nos séculos anteriores. A abordagem “Organização que aprende” oferece uma opção de gerir de forma eficaz uma instituição, ou seja, essa visão proporcionará que as pessoas raciocinem mais a respeito de seu comportamento perante a escola, e com isso, alcance os objetivos almejados pela instituição. Nessa aprendizagem organizacional é primordial a participação e união de todos a fim de aprimorar a gestão escolar.

A Organização que aprende na visão de Peter Senge (2006) é considerada como um lugar onde as pessoas expandem e ampliam de forma intensa a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde é valorizado o esforço e a participação coletiva para um bom desenvolvimento das tarefas, em suma, essa abordagem, valoriza o lado crítico e criativo das pessoas, preza pelo coletivo , onde todos opinam , contribuem , cresçam , troquem concepções e , o mais importante , que aprendem juntas.

São algumas características pertinentes de uma Organização que aprende: formação de grupos integrados; compartilhamento de ideias, mudança de comportamentos; comprometimento; capacidade de questionamento; proporciona liberdade; responsabilidade mútua; exposição de opiniões; respeito às críticas; construção de diálogo e discussão; valorização do individuo sem levar em consideração a hierarquia do cargo; desenvolvimento da atenção, companheirismo e dedicação das pessoas.

Os princípios abordados no conceito da Organização que aprende correspondem com os princípios de uma gestão democrática escolar no sentido de que valoriza a contribuição e a participação de todos que compõem o âmbito escolar. Entretanto para que a organização que aprende transcorra com sucesso, é preciso, conforme Senge (1990) compreender e dominar as cinco disciplinas apresentadas a seguir. Vale ressaltar que a união das cinco disciplinas faz com que o processo de aprendizagem aconteça de forma satisfatória.

## **2. As Cinco Disciplinas**

Senge (1994) trabalha de forma desencadeada e sistemática sobre cinco disciplinas que são significativas e relativas para a aquisição de habilidades e capacidades de relação no trabalho. Estas cinco disciplinas foram pelo autor nomeadas de: 1<sup>a</sup> Disciplina: Domínio Pessoal; 2<sup>a</sup> Disciplina: Modelos Mentais; 3<sup>a</sup> Disciplina: Visão Compartilhada; 4<sup>a</sup> Disciplina: Aprendizagem em Equipe; 5<sup>a</sup> Disciplina: Pensamento Sistêmico. (SENGE, 1994)

A primeira disciplina (Domínio Pessoal), refere-se à visão subjetiva de cada indivíduo. A mesma visão que move cada um a realizar determinadas coisas à serviço dos seus próprios objetivos, desenvolvendo assim, a sua concentração de energia e paciência. Se formos levar tal disciplina ao trabalho educacional, poderá proporcionar a toda comunidade escolar domínios e capacidades subjetivas em questões diversas de relacionamento com os demais do seu grupo, pois uma organização precisa se preocupar em aproveitar o domínio pessoal de cada um.

Na segunda disciplina (Modelos Mentais), abrange as ideias prévias e enraizadas de cada pessoa, ideias essas, que podem interferir em suas atitudes. Vale ressaltar, que assim como a primeira disciplina, os modelos mentais também é considerado um bem subjetivo, ou seja, cada um a possui de forma particular e diferente. Na gestão educacional os Modelos Mentais servem para que possamos, assim como os demais representantes, expor nossas opiniões e pontos de vistas próprios, a fim de se chegar num consenso, onde cada um perceberá as condições na qual se encontra a partir das suas próprias experiências, visando soluções através da diversidade de visões que são expostas pelos demais do grupo.

A terceira disciplina (Visão Compartilhada), é uma exigência em consequência das duas primeiras (Domínio Pessoal e Modelos Mentais), sendo que, esta é a necessidade do compartilhamento das diferentes visões de cada um, para se chegar em um determinado favorecimento comum. Na educação, mais precisamente, no trabalho gestacional, a visão compartilhada é necessária para que todos os membros estejam juntos num mesmo objetivo, apesar de visões diferentes e subjetivas, visando o crescimento e melhoramento interacional entre eles.

A penúltima disciplina (Aprendizagem em Equipe), significa a importância de se aprender em conjunto, tendo como meio indispensável e facilitador, o diálogo, proporcionando não só a melhoria da interação e convívio entre os trabalhadores, mas

sobretudo, a melhoria da instituição. Na escola, isto reflete de várias formas, que vai sobretudo, do trabalho dos dirigentes ao seu quadro discente. Tal disciplina deve ser aplicada à princípio à todos, a fim de que, aprendam a desenvolver métodos de como se aprender em equipe, onde cada um, com a sua particularidade, contribuirá para o bem e aprendizado comum.

Por fim, a quinta e última disciplina (Pensamento Sistêmico) é a que abrange todas as outras quatro, tornando-a assim, a mais importante, pois é preciso que as cinco disciplinas trabalhem em conjunto com o objetivo de aumentar a eficácia da organização para ter êxito em todo e qualquer trabalho, seja ele empresarial ou educacional. A pretensão do Pensamento Sistêmico é o de organizar e integrar o trabalho, fazendo com que as pessoas aprendam a crescer juntas, sendo esta, uma tarefa indispensável para todos os membros de uma instituição.

### **3. As Entraves da Aprendizagem Organizacional**

A maioria das empresas não conseguem sobreviver por muito tempo devido à ausência de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem institucional (SENGE, 2006, p. 51), ou seja, não conseguem entender seus problemas como oportunidade de crescimento e desenvolvimento de uma rotina administrativa e operacional mais eficaz, mas apenas o ignoram.

Não existe uma receita com instruções para tornar organizações em organizações que aprendem ou que se aproximem da eficácia de uma gestão democrática participativa. É evidente que se deve partir de algum ensinamento brotado dos princípios da administração, no entanto, ao passo que for saboreado, sempre existirão situações propícias a intervenções corretivas, buscando atingir as metas definidas lá na sua criação.

Então, como relata Senge, para corrigir tal situação é imprescindível começar a identificar as sete deficiências de aprendizagem: 1<sup>a</sup> - Eu sou meu cargo, 2<sup>a</sup> - O inimigo está lá fora, 3<sup>a</sup> - A ilusão de assumir o controle, 4<sup>a</sup> - A Fixação em Eventos, 5<sup>a</sup> - A parábola do sapo escaldado, 6<sup>a</sup> - A ilusão de aprender com a experiência e 7<sup>a</sup> - O mito da equipe gerencial. (SENGE, 2006, p. 52 -59)

O primeiro entrave considerado pelo autor está voltado para o problema da visão egoísta e isolada da pessoa que assume um cargo na organização, incutindo o seguinte pensamento “Eu sou o meu cargo”. Esse procedimento prejudica sobremaneira o fluxo logístico da estrutura educacional, pois esse profissional está voltado apenas para as suas atribuições, não enxergando as outras atividades que se relacionam direta ou indiretamente com a sua rotina no ambiente de trabalho. Essa atitude negativa incide na construção do segundo entrave, conceituado como “o inimigo está lá fora”, uma vez que, ao se concentrar apenas no seu cargo, cria-se uma parede que impede conhecer processos ou mesmo situações externas, às vezes provenientes do seu próprio trabalho. Se não conhece, há um condicionamento natural tendencioso a culpá-la pelos problemas ocorridos. Um exemplo evidente no âmbito escolar é quando um professor não adota um plano de aula pautado na matriz curricular adotada pela escola, prejudicando o objetivo final de uma educação planejada com bastante esmero por aqueles que suaram para desenvolver as linhas de ações a serem seguidas pelos professores no ambiente de sala de aula.

A ilusão de assumir o controle é o terceiro entrave prejudicial às organizações que aprendem, pois dificulta a identificação de problemas e a mensuração de possíveis soluções. Por exemplo, na escola, quando um diretor não abre mão de suas convicções na missão adotada por sua escola, perde uma grande oportunidade de ouvir outros parceiros em potencial na construção de um ambiente escolar cidadão, dentre eles os pais dos alunos, por exemplo.

O domínio pessoal ajudará a minimizar os problemas oriundos dos três entraves citados anteriormente, pois facilitará a produção de um pensamento sistêmico, contribuindo para a ampliação da visão global de um gestor escolar, analisando todos os aspectos que favorecem a disponibilização de uma educação de qualidade.

A atenção em demasia dos eventos de curto prazo infelizmente é que move o labor dos gestores escolar atualmente, impedindo a elaboração de um planejamento de médio a longo prazo, pautado em objetivos mais completos, esse quinto entrave é intitulado pelo autor “teoria do sapo escaldado”. Quando um sapo é colocado em um invólucro com água aparentemente morna, ele não reclama, à medida que essa água vai esquentando ele já está acostumado e acaba morrendo. Dessa forma, é necessário perceber os pequenos eventos que estão em volta e não atingem o objetivo final. Fato

perceptível nos dias de hoje é a preocupação com o índice de aprovação dos alunos, chegando inclusive a se baixar as médias necessárias para a obtenção da aprovação, visando apenas a falsa propaganda da melhoria da educação, prejudicando assim o objetivo essencial em qualquer estrutura educacional que é transmitir conhecimentos verdadeiros e úteis para a rotina do estudante, sem dar prioridade a questões meramente formais.

A experiência vivenciada numa organização é, sem dúvidas, um caminho que leva ao aprendizado, mas o sexto entrave, ou seja, a ilusão de aprender com a experiência, pode causar os mesmos erros repetidamente. Dessa forma, de acordo com Senge, a melhor forma de aproveitar os benefícios da experiência é analisarmos os nossos próprios atos, pios, através deles, sabemos o que o motivou, em qual contexto foi utilizado, havendo assim menos consequências negativas a serem amargamente degustados antes da fixação da melhor forma de agir.

Combinada com a técnica do raciocínio sistemático, a visão compartilhada ajuda a definir melhor qual experiência a ser adotada, levando em conta a missão adotada pela instituição e a visão enxergada no Projeto Político Pedagógico, reunindo propostas de ação concretas a serem executadas em um determinado espaço de tempo. O planejamento deve fazer parte da rotina de uma gestão escolar, sobretudo aqueles de longo prazo, os anuais, por exemplo, e, se não forem bem trabalhados poderão trazer resultados bastante danosos, se for levar em consideração o tempo a ser aplicado.

O sétimo entrave nas organizações é o mito da equipe gerencial, cuja definição está voltada para a idéia de que aquelas pessoas sabem de tudo, na sua rotina, não existe a frase “eu não sei”, acarretando diversos problemas macros que afetaram toda a estrutura da empresa. Nesse ambiente de nível elevado, ao surgir alguma dúvida, deve-se consultar especialistas na área, mesmo que façam parte da classe de subordinados. Pois, além de encontrar uma solução caseira, entrosará outros setores da empresa na busca de soluções eficazes. No entanto, para solucionar este entrave, o autor lançou mão da disciplina intitulada de “Aprendizagem em equipe”, objetivando mostrar que, para atingir os objetivos traçados num trabalho em equipe, é necessária organização em foco, sobretudo buscando que a inteligência do grupo seja sempre maior que a dos indivíduos.

A gestão democrática escolar está em voga nos dias atuais, mas, para conseguir alcançar idéias externas para dentro do ambiente acadêmico é necessário que a equipe

gestora trace linhas de ação eficazes para convencer a participação de outros setores da sociedade. Mas essa participação desejada pela equipe escolar exige, por parte dela, algumas reflexões e preparações. Por exemplo, quando a equipe pedagógica realiza uma reunião com os pais dos alunos, precisa estar ciente de que possui uma linguagem própria em seu meio de trabalho que nem sempre é entendida pela comunidade local. Dessa maneira, necessita fazer adaptações para alcançar determinados objetivos da reunião.

#### **4. Considerações Finais**

Torna-se evidente que a organização que aprende é uma abordagem que está interligada com o paradigma de uma gestão democrática, pois, valoriza a contribuição de todos os participantes, estimulando o lado crítico e criativo do indivíduo, levando em conta a visão de cada um como meio para se chegar a uma aprendizagem coletiva, onde todos buscam, de forma subjetiva, contribuir e lutar por um ambiente de trabalho passível de convivência e interação.

Diante do exposto, tendo em vista que a escola é um ambiente de competitividade, seria interessante a consolidação de uma aprendizagem organizacional, ou seja, que a escola promovesse uma organização que aprende entre todos que participam dela, proporcionando técnicas de interação entre toda comunidade escolar, onde todos aprendem a evoluir em conjunto, adquirindo visões e objetivos comuns e beneficiadores para a melhoria da educação.

Portanto, torna-se evidente a necessidade das escolas adquirirem métodos e aprendizagens organizacionais com base nas metas gerais e específicas da instituição e também pessoais da comunidade escolar, buscando melhorias, a princípio, quanto à interação entre os indivíduos para, posteriormente, refletir na educação e administração escolar.

É importante ressaltar que o livro “A Quinta Disciplina” de Senge contribui de forma pertinente a todos que almejam um ensino de qualidade e desenvolvimento na gestão escolar democrática. Para tanto, indicamos o livro não apenas para administradores de empresas, mas também para educadores e gestores numa

perspectiva de sensibilização da necessidade de mudança para o crescimento e eficácia de sua instituição de ensino.

## **REFERÊNCIAS:**

- MENDES, Jerônimo. **Desenvolvimento pessoal e profissional**. 2010. Disponível em: <Jerônimo.com.br/índex.php/artigos/pensamentos-empreendedor/148\_organização-que-aprende. Acessado em 04 de outubro de 2011
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 21<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006.