

# OS QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: UMA PONTE PARA O SUCESSO

## THE FOUR PILLARS OF EDUCATION IN LEARNING ORGANIZATIONS: A BRIDGE TO SUCCESS

*Leila Miyuki Saito \**

*Silas Barbosa Dias \*\**

### RESUMO:

As constantes mudanças nos cenários social, econômico e político geram uma inquestionável necessidade por adaptações. O conhecimento técnico já não constitui o único caminho para o sucesso. Neste contexto, a educação, responsabilidade não só das escolas e das famílias, assume papel decisivo no desenvolvimento de profissionais competitivos e comprometidos com o sucesso das empresas. Este artigo visa elucidar, por meio de uma revisão bibliográfica, como a educação exerce seu papel na construção de organizações de aprendizagem. A ênfase está na relação entre os Quatro Pilares da Educação e as teorias apresentadas por Peter Senge em seu livro “A Quinta Disciplina”, como base para reflexão acerca das práticas organizacionais. Constatou-se que através de um trabalho interdisciplinar de integração, conscientização e da valorização dos recursos humanos é possível administrar conflitos, desenvolver profissionais e abrir espaço para a inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Organizações de aprendizagem. Recursos Humanos.

### ABSTRACT:

The constant changes in the social, economic and political sceneries generate an unquestionable necessity for adaptation. Yet, the technical knowledge isn't the only way to success. In this context, the education, responsibility not only of the schools and families, assumes a decisive role in the development of competitive professionals committed to the organization's success. This article aims to elicit, through a bibliographical research, the role of education in building learning organizations. The emphasis is in the relation between the Four Pillars of Education and the theories presented by Peter Senge in his book “The Fifth Discipline”, as the basis for reflection about the organizational actions. It was clarified that through an interdisciplinary work of integration, awareness raising and appreciation of human resources it is possible to manage conflicts, develop professionals and open room for innovation.

**KEYWORDS:** Education. Learning organizations. Human resources.

### INTRODUÇÃO

As transformações culturais, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas criaram um ambiente no qual a mudança organizacional torna-se imprescindível à medida que a sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de adaptação aos novos moldes do mundo globalizado.

Adaptação sugere aprendizagem. Não aquela dos bancos escolares, baseada na transferência de conhecimentos que depois de acumulados e testados individualmente geram um

\* Graduada em Letras Anglo-Portuguesas (UEL) Especialista em Psicopedagogia Institucional (UNOPAR) Pós-graduanda em Recursos Humanos: Gestão de Pessoas e Competências (UNIFIL)  
e-mail: leila\_miyuki@hotmail.com

\*\* Mestre em Estudos Ecumênicos pela Universidade de Genebra (Suíça). Docente na UniFil. Licenciado em Filosofia (UMC). Doutorando em Teologia na Free University of Amsterdam. Coordenador do curso de especialização em Inteligência Multifocal aplicada a Gestão de Pessoas.

valor que determina quem é o melhor. A ênfase está na aprendizagem incorporada ao cotidiano, um processo coletivo no qual os indivíduos devem aprender a aprender em conjunto, gerando e compartilhando conhecimentos.

Partindo dessa premissa e com vistas a dar um novo rumo à educação do século XXI, Jacques Delors e sua equipe desenvolveram a pedido da UNESCO uma pesquisa que faz parte do livro *Educação: um tesouro a descobrir*. O quarto capítulo, intitulado “Os Quatro Pilares da Educação” (1998), traz **aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser** como as quatro aprendizagens fundamentais que devem nortear a educação em todas as fases da vida. Apesar de estarem centrados no processo de aprendizagem individual e no melhoramento do sistema educacional, é possível traçar um paralelo entre os pilares e o ambiente corporativo, o que torna pertinente a adoção dos Pilares como base para reflexão neste estudo.

Cabe destacar que a educação já não é responsabilidade apenas das famílias e das escolas. O conceito de educação continuada nasceu da necessidade de constante atualização e especialização exigida pelo acirrado mercado de trabalho. As empresas, por sua vez, estão cada vez mais interessadas no conceito de aprendizagem organizacional como diferencial competitivo, o que justifica a realização deste estudo.

Amplamente difundido, o conceito de Organizações Aprendentes, apresentado por Peter Senge (2009, p. 27) em seu livro *A quinta disciplina* no início dos anos 90, define organizações nas quais “se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, (...) e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

O autor descreve cinco fatores que, se trabalhados em conjunto e por todos os membros da equipe, atuam sobre a aprendizagem organizacional, possibilitando o desenvolvimento das organizações de aprendizagem. São os **modelos mentais**, o **domínio pessoal**, a **visão compartilhada**, a **aprendizagem em equipe** e o **pensamento sistêmico**.

Conforme Schikmann (2003, p. 16) “a aprendizagem organizacional implica chegar a um consenso na compreensão dos conceitos envolvidos e harmonia na comunicação, de modo a alinhar as ações individuais e as organizacionais”.

Neste sentido, foram buscados na literatura os pontos de intersecção entre a educação e o mundo corporativo, com o intuito de reunir ideias que comprovem que o sucesso das empresas encontra-se atrelado à restauração da educação de qualidade, baseada em princípios e voltada para a formação integral do indivíduo. Sem pretensão de esgotar o assunto, o foco deste trabalho está na ligação entre as quatro aprendizagens e as disciplinas que, segundo Senge, são essenciais à transição das empresas para organizações aprendentes. Desta forma, o objetivo deste estudo foi elucidar, por meio de uma revisão bibliográfica, como a educação exerce seu papel na construção de organizações de aprendizagem.

## METODOLOGIA

Este estudo teve como base uma pesquisa bibliográfica nas áreas de educação, administração e psicologia. Segundo Biazin e Scalco (2008, p.76) define-se por pesquisa bibliográfica aquela “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, caracterizando “uma análise aprofundada sobre o tema”.

Foram pesquisados livros-texto nacionais e internacionais, monografias, dissertações, artigos publicados em periódicos, bases de dados e sites científicos nos últimos 15 anos. As palavras-chave que nortearam a busca foram educação, organizações de aprendizagem e recursos humanos.

Para a análise dos materiais considerou-se a relação entre educação e ambiente organizacional.

## APRENDER A APRENDER

Delors (1998) explica que **aprender a conhecer**, ou **aprender a aprender**, refere-se aos processos cognitivos, tais como atenção, raciocínio lógico, compreensão, dedução e memória. **Aprender a aprender** está relacionado à aquisição dos meios necessários à compreensão do mundo e ao resgate do prazer em aprender, é um processo que deve acompanhar o indivíduo por toda a vida, sendo evidentemente importante para sua carreira profissional, visto que as empresas evoluem e o fator adaptação é primordial à sobrevivência no competitivo mundo globalizado.

No entanto, os cenários organizacionais estão repletos de casos nos quais as pessoas resistem à mudança. Um dos fatores que leva à acomodação e à padronização de comportamentos e atitudes é o que Senge (2009, p. 219) chama de **modelos mentais**: “imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir”. Estes podem ser de simples generalizações a teorias mais elaboradas.

De acordo com o autor, os **modelos mentais** exercem forte influência na forma como as pessoas percebem e interpretam os fatos. No ambiente empresarial, eles devem ser trabalhados pelos líderes, para que suas decisões não fiquem restritas à zona de conforto, e pelos demais colaboradores, de modo que estejam abertos a novas ideias e atitudes.

Trabalhar **modelos mentais** sugere, portanto, a revisão de crenças e pressupostos. Trata-se de aprender a desaprender, de praticar o desapego a antigas técnicas, posturas e atitudes, para que haja espaço para a inovação. Conforme Postigo (2009) o sucesso de um projeto não depende de se obter unanimidade de conceitos, mas é essencial que se entenda como estes se formam. Sem esta prática reflexiva, a aprendizagem resume-se a atos reativos ao invés de generativos, sendo típico esperar por momentos de crise para que se force a busca por soluções criativas e se tomem as atitudes necessárias. Segundo Senge (2009, p. 236) é preciso que todas as pessoas “possam trazer seus modelos mentais à tona e desafiar-los antes que circunstâncias externas as obriguem a fazê-lo”.

O conceito de organizações que aprendem está profundamente ligado à valorização do elemento humano. Aprender a aprender em conjunto implica na reavaliação das práticas da empresa, que deve estar centrada tanto na integração dos clientes, como na dos colaboradores.

## APRENDER A FAZER

Conforme Delors (1998) **aprender a fazer** é necessário para que se possa transformar o meio em que se insere. Consiste essencialmente em colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos. Contudo, o autor afirma que o século XX acentuou o caráter cognitivo das tarefas e o **aprender a fazer** já não consiste em aprender processos mecânicos e obter formação técnica.

Aprender a fazer não pode, pois, continuar a ter o significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada, para fazê-lo participar no fabrico de alguma coisa. Como consequência, as aprendizagens devem evoluir e não podem mais ser consideradas como simples transmissão de práticas mais ou menos rotineiras, embora estas continuem a ter um valor formativo que não é de desprezar (DELORS, 1998, p. 93).

136

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

Pode-se dizer que já não basta ter uma formação técnica. O **aprender a fazer** evoluiu ao estabelecer conexão com os outros três pilares uma vez que o mercado de trabalho passou a exigir que os indivíduos estejam aptos a trabalhar em equipe, a cooperar, a comunicar-se com eficácia. Ter iniciativa, assumir riscos calculados, saber resolver conflitos e ser flexível são mais algumas das características que incorporaram o novo Saber Fazer.

Essa desmaterialização do trabalho faz com que se dê maior importância à competência pessoal, em detrimento à qualificação profissional. Assim, estabelece-se o elo entre os pilares **aprender a fazer** e **aprender a conviver**. Aprender a fazer junto pressupõe agir de forma colaborativa, praticar a boa comunicação e manter bons relacionamentos interpessoais. Como consequência, aprende-se a fazer melhor.

## APRENDER A CONVIVER

As novas exigências do mercado de trabalho não se restringem a saber fazer. É preciso saber fazer em conjunto. Saber compreender os outros, perceber a interdependência entre os membros da equipe, administrar conflitos, participar de projetos comuns e ter prazer no esforço comum são características que devem complementar o conhecimento técnico.

Deficiências em tais competências pessoais configuram um dos maiores desafios da educação segundo Delors (1998), que consiste em **aprender a viver com os outros**.

No ambiente organizacional, trabalhar em grupo não significa apenas formar uma equipe que preencha os requisitos de contratação. A integração entre os membros é fundamental e para tanto, Delors (1998, p. 97) aponta que

se este contato se fizer num contexto igualitário, e se existirem objetivos e projetos comuns, os preconceitos e a hostilidade latente podem desaparecer e dar lugar a uma cooperação mais serena e até à amizade. (...) Parece, pois, que a educação deve utilizar duas vias complementares. Num primeiro nível, a descoberta progressiva do outro. Num segundo nível, e ao longo de toda a vida, a participação em projetos comuns, que parece ser um método eficaz para evitar ou resolver conflitos latentes.

137

É perceptível a ligação existente entre **aprender a fazer** e **aprender a conviver**, uma vez que o trabalho em equipe e as relações interpessoais exercem papel de destaque no ambiente organizacional contemporâneo. No entanto, é comum que se tenha

relações de serialidade, aglomerados de pessoas anônimas que não interatuam entre si e não têm objetivos comuns, mas objetivos em comum. A passagem da série ao grupo implica na consciência dos interesses comuns e do reconhecimento da interdependência (GAYOTTO; DOMINGUES, 1996, p.22).

Mais uma vez, as disciplinas das organizações de aprendizagem e os pilares da educação estão conectados. As relações de interdependência sugerem o resgate do **pensamento sistêmico**, definido por Senge (2009, p. 106) como “uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, em vez de eventos; (...) é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único.”

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

Segundo o autor, o **pensamento sistêmico** começa com a reestruturação do modo de pensar, ao abrir mão da procura por culpados e responsáveis. Sugere-se que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema e que todos estão tanto sendo influenciados pela realidade quanto influenciando-a continuamente.

O **pensamento sistêmico**, responsável pela percepção holística, deve caminhar junto ao desenvolvimento da **visão compartilhada**. Senge afirma que a **visão compartilhada** permite às pessoas sentirem-se conectadas, unidas em busca de um interesse comum. Imprescindível à organização, pois mantém o foco e a energia necessários ao processo de aprendizagem generativa, estimula a experimentação e o comprometimento, age positivamente sobre o relacionamento dos colaboradores com a empresa e cria uma identidade comum.

São imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto (SENGE, 2009, p. 255).

A busca por objetivos comuns deve, necessariamente, passar por um alinhamento e desenvolvimento da capacidade do grupo de criar os resultados almejados, o que caracteriza a **aprendizagem em equipe**. Segundo Senge (2009) trata-se de uma disciplina coletiva, na qual o grupo precisa aprender a utilizar o potencial de muitas mentes de modo que sejam mais inteligentes que uma só mente.

138

A **aprendizagem em equipe** envolve o diálogo, a discussão e certa dose de criatividade ao lidar com o que o autor chama de rotinas defensivas, ou seja, comportamentos que objetivam proteger o indivíduo do constrangimento e da ameaça ocasionadas pela exposição de seus pensamentos. Para muitos, essa exposição é uma ameaça, pois revela a necessidade de aprendizado. Faz-se necessário o estímulo a posturas abertas e ao desbloqueio do fluxo de aprendizagem. Nesse momento, torna-se pertinente lembrar a **visão compartilhada**.

Do exposto conclui-se que saber conviver com as diferenças é saudável e necessário ao equilíbrio organizacional, pois como afirma Delors (1998, p.100) “a diversidade das personalidades, a autonomia e o espírito de iniciativa, até mesmo o gosto pela provocação, são os suportes da criatividade e da inovação”. Portanto, conflitos devem ser trabalhados de forma que os membros da equipe conheçam-se uns aos outros como interdependentes e fazendo com que se sobressaiam as semelhanças ao invés das diferenças. Assim, torna-se possível a busca por objetivos comuns e a tensão cede lugar à cooperação.

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

## APRENDER A SER

O fundamento que norteia o relatório **aprender a ser**, segundo Delors (1998, p. 99) é “o temor da desumanização do mundo relacionada com a evolução técnica”. Tão verdadeiro quanto atual, o quarto pilar da educação aplica-se também ao ambiente organizacional, onde ser o melhor implica, por vezes, despir-se de valores humanos.

**Aprender a ser** não infere ser o melhor por exercer domínio sobre os outros ou sobre o mercado concorrente. Esta aprendizagem visa resgatar o valor da criatividade, da imaginação e da diversidade de personalidades. Considera-se que o propósito da educação é o desenvolvimento

total do indivíduo, contemplando as dimensões do espírito, corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade. Incluem-se os valores, as atitudes e o objetivo de formar indivíduos autônomos, capazes de estabelecer relações interpessoais, de se comunicarem e evoluírem permanentemente, de intervirem de maneira consciente e proativa na sociedade.

Deste modo, estabelece-se a conexão entre o quarto pilar e o que Senge (2009, p. 179) denomina de **domínio pessoal**, que é “a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais”. De acordo com o autor, esta disciplina permite que os indivíduos vejam sua realidade como aliada na busca por seus objetivos. Pessoas com altos níveis de **domínio pessoal** não lutam contra as mudanças, pois sabem trabalhá-las, impulsionados por seu constante desejo de aprender. São curiosas, comprometidas e conscientes de sua ignorância, portanto, vivem em incessante processo de aprendizagem. Não são acomodados, tampouco resignam-se face aos fracassos porque compreendem que esses fazem parte de seu crescimento.

**Domínio pessoal** é a ação resultante da tensão obtida a partir da análise contínua do que se deseja alcançar e da posição do indivíduo em relação ao seu objetivo. “Nesse contexto, ‘aprender’ não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira” (SENGE, 2009, p. 180).

Carmello (2008, p. 25) afirma que o propósito das mudanças é a “criação de coerência entre o que se deseja ser (futuro) e o que se é realmente (presente) e para perceber que ainda não se está agindo e funcionando de modo correspondente ao que se pode e quer ser.” Nesse sentido, acrescenta-se a necessidade de **aprender a ser** resiliente.

De acordo com o autor, o comportamento resiliente apresenta-se na fluidez da comunicação, na capacidade de reagir com flexibilidade e de recuperar-se diante de desafios e situações desfavoráveis, nas atitudes otimistas, positivas e perseverantes e na manutenção do equilíbrio durante e após os períodos de turbulência.

A resiliência estabelece conexão com a Inteligência Emocional, definida por Goleman (1998 *apud* SINGH, 2006) como a capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a si próprio e de gerenciar emoções em si mesmo e em seus relacionamentos. Segundo Orcelli (2010) ser emocionalmente inteligente implica utilizar as informações fornecidas pelas emoções, modificando comportamentos e formas de raciocínio de modo que situações possam ser revertidas favoravelmente.

A educação que visa o desenvolvimento total do ser humano deve contemplar o resgate da ética. Na visão de Painter-Morland (2008) a ética demanda um equilíbrio contínuo e intuitivo, marcados pelo caráter, os valores e os relacionamentos do indivíduo. Para a autora, agir eticamente é, simultaneamente, ser compreensivo para com os outros, verdadeiro para consigo e decisivo na ausência da certeza.

Do exposto, conclui-se que tanto o **domínio pessoal** como o **aprender a ser** englobam a resiliência, a inteligência emocional, a empatia e o resgate da ética na formação de um ambiente profissional positivo e desenvolvedor de pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são redutos de diversidade. Seu propósito deve estar, antes de tudo, centrado na integração das pessoas em busca de objetivos comuns que estejam alinhados aos da organização. Esta sincronia só será alcançada se a aprendizagem com foco no desenvolvimento global dos indivíduos for incorporada ao cotidiano de todos os níveis hierárquicos.

Este estudo demonstra, portanto, que são vários os pontos de intersecção entre educação e ambiente organizacional e que o papel da aprendizagem nas organizações vai além da oferta de treinamentos, palestras e avaliações periódicas. Pelo fato de o sistema educacional ser orientado apenas para o acesso ao conhecimento, a criação de projetos baseados nos quatro pilares da educação aliados à prática das disciplinas de Senge podem ser de grande valia na construção das organizações de aprendizagem, sendo esta uma proposta para estruturação e implementação de trabalhos futuros.

Contemplar a educação como um todo é uma tarefa que transcende as paredes das salas de aula. Disseminar uma cultura de valorização do ser humano na qual se ensina a agir de forma colaborativa, a conviver com as diferenças, a perceber a interdependência, a buscar objetivos comuns e a exercer a ética é dever de todos.

Conhecer, fazer, conviver e ser. Aspectos inerentes ao ser humano que estão perdendo espaço à medida que o homem evolui. Propõe-se através deste estudo que o resgate desses quatro elementos possa ser a chave para o desenvolvimento pleno dos indivíduos e, por conseguinte, de melhores profissionais e de organizações de sucesso.

## REFERÊNCIAS

BIAZIN, Damares Tomasin; SCALCO, Thais Fauro. *Normas da ABNT & Padronização para trabalhos acadêmicos*. Londrina: Editora UniFil, 2008.

CARMELLO, Eduardo. *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. 2. ed., São Paulo: Gente, 2008.

DELORS, Jacques. Os Quatro Pilares da Educação. In: CARMELLO, Eduardo. et al. *Educação: um tesouro a descobrir*. Cap. 4, p. 89-102, São Paulo: Cortez, 1998.

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha; DOMINGUES, Ideli. *Liderança – Aprenda a mudar em grupo*. Petrópolis - RJ: Vozes, 1996.

PAINTER-MORLAND, Mollie. *Business ethics as practice: ethics as the everyday business of business*. New York: Cambridge University Press, 2008.

POSTIGO, Ivan. Influências dos modelos mentais no sucesso e fracasso empresarial. *Artigonal*, 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/influencias-dos-modelos-mentais-no-sucesso-e-fracasso-empresarial-1307434.html>>. Acesso em: 06 julho de 2011.

ORCELLI, Maria Cristina Stravolo. *Competência Emocional no trabalho*. 2010, 40f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos: Gestão de Pessoas e Competências) – Centro Universitário Filadélfia – UniFil. Londrina, PR, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. *Características de uma Organização de Aprendizagem: Pesquisa em uma empresa brasileira*. 2003, 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FGV/EAESP, São Paulo, 2003.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Tradução de Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25. ed., Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

SINGH, Dalip. *Emotional Intelligence at Work – A professional guide*. 3. ed., New Delhi: Response Books, 2006.