

# ANÁLISE DOS DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ENSINO EM TEMPOS DO COVID-19 E A CONTRIBUIÇÃO DE LEARNING ORGANIZATION

Fernanda Rodrigues da Silva  
[nanda\\_rodrigues@globo.com](mailto:nanda_rodrigues@globo.com)

Universidade Federal do estado do Rio de Janeiro-UNIRIO

Flávio Vaz Machado  
[fvaz649@gmail.com](mailto:fvaz649@gmail.com)

Universidade Federal do estado do Rio de Janeiro- UNIRIO

Ilda Cecília Moreira da Silva  
[Ilda.silva@foa.org.br](mailto:Ilda.silva@foa.org.br)

Centro Universitário de Volta Redonda-UNIRIO

## RESUMO

*Este estudo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas organizações de ensino em tempos de COVID-19 e a contribuição de Learning Organization no processo de ensino-aprendizagem dentro das organizações. O estudo apresenta uma revisão bibliográfica por meio de dados de artigos que descrevem as dificuldades que as organizações de ensino enfrentaram durante o período de pandemia, e o papel das Learning Organizations diante deste cenário. Espera-se, por meio desta análise, criar novas formas de transmitir o conteúdo relacionado ao aprendizado e trabalho, repensando seus sistemas de avaliação, adotando diversos recursos tecnológicos e buscando constantemente adquirir novos conhecimentos e habilidades que possam contribuir e minimizar os impactos gerados no atual cenário de pandemia.*

---

Palavras-Chave: COVID-19; *Learning Organization*; desafios; ensino-aprendizagem.

## 1. INTRODUÇÃO

No dia 30 de janeiro de 2020 foi declarado, pela Organização Mundial de Saúde (OMS), um surto do novo coronavírus (COVID-19), doença causada pelo SARS-CoV-2, que chamou atenção das autoridades de todo o mundo. O aumento exponencial dos casos deste novo vírus, logo se tornou uma emergência de saúde pública de interesse internacional (ZHAI et al., 2020). O SARS-CoV-2 é o agente infeccioso responsável pela pandemia da COVID-19, doença que pode se apresentar desde sintomas clássicos de gripe, como dor no corpo, febre e irritação de garganta até a forma mais grave, caracterizada por insuficiência respiratória aguda, que pode resultar na morte (CHEN et al., 2020; LAU et al., 2020).

A cidade de Wuhan, considerada o epicentro da COVID-19, possui mais de 500 fábricas e outras instalações. A região precisou ser isolada e sem perspectiva sobre a duração dos bloqueios que foram instalados. Outro fator está relacionado às condições dos trabalhadores referentes ao retorno aos seus postos de trabalho, seja pelas questões do feriado do Ano Novo Chinês ou por estarem infectados. Este cenário também impactou outras companhias relacionadas com as operações desta região. (ZHAI ET AL,2020)

Diante deste cenário, muitas organizações enfrentaram vários desafios ocasionados por esta Pandemia, pois desde o início do surto deste novo vírus, todas as organizações já sentem um grande impacto seja social ou econômico. O medo de um contágio faz com que a sociedade

e as organizações mudem suas rotinas. Dentre elas, podemos destacar as organizações de ensino, pois a literatura mostra que elas também têm sido muito afetadas.

Diante da pandemia e do fechamento temporário das escolas, o ensino buscou novas formas de transmitir o conteúdo e assim minimizar o impacto negativo na educação. Portanto, várias instituições de ensino adotaram diversos recursos tecnológicos para manter seus alunos no processo de aprendizagem.

Uma alternativa/contribuição está em *Learning Organizations* (LOs) termo é utilizado para empresas que empregam a cultura da aprendizagem, ou seja, que permite que seus colaboradores aprendam e se transformem continuamente. As organizações vão precisar repensar seus sistemas de avaliação e criar algo que funcione e seja efetivo durante o período de confinamento.

Desta forma, o estudo buscou verificar quais os desafios enfrentados pelas organizações de ensino em tempos de COVID-19 e a contribuição de LOs nesse processo de aprendizagem.

## 2. CONCEITOS DE LEARNING ORGANIZATIONS

De acordo com Peter Senge, disseminador do conceito, LOs são as empresas que estimulam um ambiente favorável ao aprendizado contínuo de seus profissionais com o objetivo de expandir conhecimentos e habilidades destes profissionais e da empresa para enfrentar os desafios futuros, desafios esse que está sendo enfrentado pela COVID-19.

Em essência, o aprendizado consiste em equipar uma pessoa e a organização para enfrentar não apenas as questões de hoje, mas prepará-los para enfrentar os problemas de forma criativa. A investigação avaliativa é um meio de promover o aprendizado individual e em equipe sobre as questões organizacionais.

Uma consequência significativa da investigação avaliativa é a promoção de relacionamentos entre os membros da organização e a difusão de seu aprendizado por toda a organização serve como um processo de transferência de conhecimento. Para esse fim, a investigação avaliativa fornece uma avenida para o crescimento e desenvolvimento contínuo das pessoas e da organização.

A capacidade de aprender é enfatizada por Kolb e Stata apud Starkey (1997), como diferencial ao sucesso organizacional, é apoiado em conhecimentos, experiências passadas, modelos mentais e também em novas percepções, novos conhecimentos e comportamento modificado. Para Garvin et al (1998) as organizações que aprendem são aquelas empresas que possuem capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, além de modificar seus comportamentos para se adequar aos novos conhecimentos e *insights*.

As LOs visam a melhoria dos processos, mesmo daqueles que aparentemente pareçam eficientes, e aprendem, inclusive com os fracassos e falhas, pois desta forma podem mitigar futuros erros e corrigir desvios, que algumas vezes nem seriam percebidos se o processo tivesse sido concebido como assertivo e correto.

As LOs captam conhecimentos de todos os envolvidos, sendo os seus fornecedores, clientes e concorrentes, observando seus erros e acertos e assim aprendendo com a experiência vivenciada.

Nota-se, neste contexto que o fator principal de sucesso da aprendizagem organizacional está na capacidade da organização em envolver as pessoas no processo de aprendizagem e incentivá-las a contribuir para o crescimento em conjunto. As LOs, devem propiciar uma cultura de aprendizagem, influenciando as pessoas, proporcionando uma visão compartilhada e difundindo o crescimento da aprendizagem.

### 3. AS DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Segundo Senge, é vital que todas as disciplinas se desenvolvam em conjunto. “Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática”.

Para se obter uma aprendizagem organizacional eficiente capaz de tornar uma organização cada vez melhor no processo de aprender devem-se considerar as cinco disciplinas que segundo Senge (1990, 2004), Senge apud Eyng et. al. (2005) Santos Filho (2004) devem proporcionar uma mudança na mentalidade do indivíduo, por isso a ênfase das cinco disciplinas estão no: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada, aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico, sintetizadas a seguir no quadro abaixo:

Tabela 1: As Disciplinas de Peter Senge

DISCIPLINAS DE PETER SENGE	CONCEITO
<b>Domínio Pessoal</b>	É a aptidão fundamental para que uma pessoa possa ampliar seus próprios valores e não se deixar levar pelas circunstâncias. É o conhecimento de si mesmo, que vai muito além das habilidades e da competência, apesar de se basear nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Essa disciplina é o alicerce espiritual da organização que aprende e possibilita esclarecer e aprofundar à visão pessoal, além de concentrar energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente.
<b>Modelos Mentais</b>	Identificam que conhecimentos, hábitos e crenças determinam a percepção e interpretação de tudo o que acontece no mundo, nos negócios, na família. Sendo que, muitas vezes, mudanças administrativas são impedidas de serem postas em prática por conflitarem com modelos mentais tácitos e poderosos, que incluem idéias arraigadas e paradigmas que interferem nas atitudes pessoais. Os modelos mentais são ativos que moldam a forma de agir das pessoas, afetando fortemente o que se vê e se faz.
	É considerada uma disciplina emergente que se dedica ao desenvolvimento de visões, além de ampliar os princípios e os insights do domínio pessoal ao mundo das aspirações

<b>Visão Compartilhada</b>	coletivas e do comprometimento compartilhado. É o elo que une os grupos na ação, ou seja, uma visão só é compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros da equipe. E quando compartilhada uma visão estimula o arriscar e a experimentação. A visão continua sendo considerada uma força misteriosa e incontrolável.
<b>Aprendizado em Equipe</b>	A aprendizagem em grupo é uma disciplina coletiva, muito embora, envolva habilidades individuais e áreas de compreensão. Essa disciplina envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, onde diálogo e discussão são potencialmente complementares.
<b>Pensamento Sistêmico</b>	É a quinta disciplina, considerada como a pedra fundamental da organização que aprende, tem como papel essencial, integrar todas as disciplinas, agindo como um elo que irá fundir teoria e prática. O pensamento sistêmico é a capacidade de perceber as interligações e influências mútuas entre partes do sistema, visa ajudar a enxergar as coisas como parte de um todo e não como peças isoladas. Se desenvolvido em todas as áreas da empresa, rompe antigas estruturas, faz com que pessoas se comprometam mais com metas e objetivos organizacionais e como resultado: alavancar a competitividade da empresa.

Para que ocorra aprendizagem organizacional, é necessário que exista uma visão compartilhada na organização, e que as pessoas acreditem na empresa e comprem a ideia, que estejam comprometidas com ela, e que esta seja uma visão do grupo, do todo, um sentimento geral de pertencimento à Organização, ou seja, que ocorra de fato o trabalho em equipe.

Uma característica importante destas organizações é o compartilhamento do conhecimento, onde se busca socializar e difundir o conhecimento existente, formal e informal, e a interação social dos indivíduos, inclusive com a criação de equipes de projetos multifuncionais, reunindo colaboradores de conhecimentos e habilidades diversas.

Segundo Goulart (2010), as empresas devem estar abertas à criatividade, à inovação, a novos conhecimentos e novas formas de realizar as atividades. É necessário que as empresas estejam constantemente aprendendo. Uma organização que aprende refina cada vez mais suas potencialidades e conquistas. Empresas bem-sucedidas são aquelas em que seus funcionários conseguem, relativamente bem, lidar com problemas por iniciativa própria, têm liberdade para expor opiniões e soluções inovadoras, enfim, não são tolhidos pela hierarquia, e ainda que obedeçam a ordens, essas são passíveis de questionamentos e negociação.

#### 4. OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO

É importante discutir a necessidade de se criar a cultura de LOs para assim preparar as organizações para as demandas futuras e continuar competindo em um ambiente de constantes transformações, cultura essa que está sendo disseminada nas instituições de ensino e assim criando-se novas formas de aprendizado e trabalho. Na sociedade do conhecimento, segundo Drucker (1999), as pessoas precisam aprender a aprender. Na verdade, o mais importante é a capacidade para continuar aprendendo e a motivação em fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício, e para isso é preciso disciplina.

Assim, a COVID-19 traz um desafio ainda maior, se organizar de uma maneira que todos consigam superar e ao mesmo tempo se adequar para adquirir novos conhecimentos. Nesse momento surge a contribuição de LOs, pois as organizações de ensino precisam inovar e se adaptar utilizando os mais diversos recursos tecnológicos para suprir o ensino presencial que é tão enraizado em nossa cultura.

As organizações que aprendem são aquelas que inovam, planejando atividades diferenciadas e se mantendo competitivas no mercado. Os desafios são grandes, mas com planejamento e eficiência consegue-se superá-los.

Os variados recursos tecnológicos se tornaram ferramentas fundamentais e indispensáveis nesse processo, pois elas vão dar continuidade na aprendizagem em todas as organizações de ensino. Cada organização opta em utilizar os recursos mais viáveis no momento, e assim suprir a necessidade atual (LODGE, 2019).

A educação tem um papel essencial na modificação da sociedade, assim como, a tecnologia como meio de obtê-la. Juntas, compreendem uma “dimensão fundamental de mudança social, já que a evolução e a transformação das sociedades são construídas por meio da interação complexa de fatores culturais, econômicos, políticos e tecnológicos” (SOFFNER, 2014, p. 58).

De certo, nem todas as organizações conseguirão se adaptar a essa atual realidade, pois depende-se muito da estrutura da organização. Sendo assim, os conceitos de LOs surgem como uma alternativa a ser adotada pelas organizações de ensino que querem se inovar e disseminar novas formas de aprendizado e trabalho. A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o feedback tem comunicado. Outra chave para a aprendizagem é a habilidade de gerar novas respostas; tentar novos meios de fazer as coisas e obter feedback dos resultados do novo comportamento. Isso exige tempo, energia e recurso. Por conseguinte, uma cultura de aprendizagem deve valorizar a reflexão e a experimentação, e deve dar a seus membros tempo e recurso para fazê-los (SCHEIN, 2009, p.369-370).

A sociedade mudou e as necessidades são outras. É imprescindível transformar a prática da sala de aula para dar conta dessas novas demandas e contemplar estes novos saberes sobre o processo de ensino e aprendizagem. “Todo o ser humano é modificável” (MEIER e GARCIA, 2007).

As organizações de ensino devem propiciar uma cultura de aprendizagem, influenciando assim, o comportamento proativo de seus colaboradores, gerando uma visão compartilhada de aprendizagem e socialização do conhecimento, criando meios para que a organização seja efetivamente uma organização que aprende.

#### 5. O PAPEL DAS TIC'S EM TEMPOS DE PANDEMIA

Estamos vivendo a era da informação e o advento de duas forças que serão as bases para se delinear o século XXI que são: a Tecnologia Digital e a Globalização. Em ambos os casos se necessitam de um grande e variado número de informações, pois esse acesso irá alterar de forma significativa os estilos e a vida da sociedade e suas expectativas.

Definir os recursos tecnológicos é tão importante quanto identificar o perfil dos colaboradores e selecionar os treinamentos de acordo com o perfil de cada um, pois nem todos têm as mesmas habilidades e nem executam as mesmas tarefas. Atualmente as habilidades exigidas dos profissionais num mundo globalizado e as implicações dessa escassez de talento tornam-se ainda mais urgentes. De acordo com Demo (2010), aprender a aprender é uma habilidade/competência que está relacionada com a aprendizagem da vida toda.

Para Perrenoud (1999), habilidade trata-se de uma sequência de modos operatórios, de induções e deduções, onde são utilizados esquemas de alto nível.

Nessa perspectiva, todas as áreas da organização precisam ser repensadas. Mattos (1982, p.21), diz que a “moeda está perdendo seu caráter material, transformando-se em mensagem: a moeda eletrônica”.

O objetivo da pesquisa nesse campo também se baseia na eficácia das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), pois elas são fundamentais para que ocorra de fato a efetividade na aprendizagem. Wright (2012) descreve a tecnologia como seres humanos usando objetos (ferramentas, máquinas, sistemas e materiais) para mudar os ambientes naturais e feitos pelo homem.

São várias as TIC's utilizadas, o que se deve levar em conta “qual será a mais apropriada no momento e qual trará o resultado almejado pela organização”. A contribuição de Los fará essa junção para que seja desenvolvida da melhor forma possível. O especialista em tecnologia garante aos membros de LOs a compreensão dessa ferramenta e o seu uso de forma efetiva em todo seu potencial.

As organizações na era do conhecimento estão utilizando inúmeras ferramentas digitais para monitorar e aperfeiçoar novos ou antigos processos, visando à melhoria da qualidade de vida dos clientes, empresas e empregados.

As LOs trabalham com novas ideias para as empresas e alinham-se com as políticas da mesma, para então executar novos conhecimentos com base para a mudança do ambiente organizacional. Assim, as organizações precisam acompanhar as mudanças da sociedade moderna e as suas novas demandas. É necessário que haja uma relação interpessoal transparente, pois isso trará um conforto maior aos colaboradores para que eles se sintam realmente parte da empresa.

É todo um processo, de preparação das organizações para a aceleração do mundo digital. Ao reinventar seus papéis, os profissionais que atuam na área da Tecnologia da Informação devem deixar de ser guardiães da informação para se transformarem em verdadeiros parceiros do conhecimento, demonstrando espírito empresarial, conhecimento sobre o negócio e habilidades especializadas para alavancar o poder da informação e assim colaborar com o processo de ensino aprendizagem nas organizações.

A Internet como ferramenta tecnológica, cria um espaço universal para o compartilhamento de informações, servindo como alternativa comercial (empresas virtuais), mudando todo o sistema de comunicação entre pessoas e empresas. Desta forma, LOs podem proporcionar toda essa aprendizagem, criando ambientes altamente favoráveis à aprendizagem. No mundo deste final de século, o homem se volta para a busca do conhecimento e o desenvolvimento dos processos criativos. A busca do conhecimento deve agregar valor à organização e pode refletir esse valor para o ambiente externo, ou seja, a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

As LOs favorecem a criatividade e encoraja uma abertura a experiências internas e externas na aprendizagem. Dentro desse processo de busca do conhecimento, a criatividade se torna uma característica essencial, pois irá proporcionar novas possibilidades na aprendizagem.

A tecnologia nos proporciona conexões eletrônicas entre pessoas no mundo inteiro, notícias e informações em tempo real, possibilitando uma maior interatividade com clientes e fornecedores. Assim as TIC's utilizadas tornam-se fundamentais para o desenvolvimento das

LOs, que irão propiciar e difundir a aprendizagem de maneira mais efetiva. A revolução tecnológica e o desenvolvimento da tecnologia da informação trazem mudanças sociais que levarão a diversas tendências.

Numa época em que as organizações já lutam com as mudanças geradas pela tecnologia, pela competição mundial e pela transformação no modo de operar, elas possuem agora um desafio ainda maior, que é se tornarem mais criativas, se reinventarem, criando novas formas de aprendizagem diante do COVID-19.

Diante desse cenário de mudanças é necessário avaliar todas essas questões e tentar minimizar os impactos causados pelo COVID-19 até que esse confinamento termine. Sendo assim, é difícil não imaginarmos possíveis impactos, especialmente focados aos aspectos empresariais, como as organizações estão utilizando essas novas ferramentas para sobreviverem a esse cenário de pandemia, e assim atingir suas necessidades, tanto dos seus clientes internos como externos.

Torna-se um desafio a ser superado diante do COVID-19, é hora de mudanças e ações efetivas para o alcance dos objetivos.

## 6. CONCLUSÃO

A Organização de Aprendizagem pode continuar sendo uma ideia interessante e relevante para a organização do aprendizado, se houver um reconhecimento de que há sempre uma tensão envolvida em colocar as palavras aprendizagem e organização juntas.

A contribuição de LOs é de extrema importância nas organizações de ensino que pretendem inovar e manter o processo ensino-aprendizagem, utilizando-se de vários recursos e TIC's e assim proporcionando conhecimento a todos. Seu conceito, suas ferramentas e metodologias apoiam as organizações em busca do aprendizado contínuo.

Sabemos que a tecnologia é uma auxiliar muito importante no processo de ensino, mas os protagonistas desta história, que determinarão o sucesso deste projeto são as organizações de ensino e a contribuição de LOs. Cabem as organizações de ensino propor currículos bem elaborados, novas formas de aprendizado e trabalho, buscando constantemente adquirir novos conhecimentos. O conhecimento é um fator essencial, que por sua vez adquirido através de um processo de aprendizado mútuo e requer das organizações treinamentos contínuos. Com base no estudo realizado, constata-se que os resultados são relevantes sobre a contribuição do LOs, pois se mostra eficaz na sua aplicação diante do cenário atual.

## 7. REFERÊNCIAS

**CHEN**, Nanshan et al. Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. **The Lancet**, v. 395, n. 10223, p. 507-513, 2020.

**DEMO**, Pedro. Habilidades e competências no século XXI. Porto Alegre: Mediação, 2010.

**GARVIN**, D. A. et al. Learning organization: aprender a aprender. *HSM Management*, v. 4, n. 9, p. 57-64, jul./ago. 1998.

**GOULART**, I. B. (Org.). Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

**HENZ**, Ligia. Estratégia organizacional: da escola do aprendizado às organizações que aprendem. **Revista Gesto**, v. 2, n. 1, p. 13-21, 2014.

**KENSKI**, V. M. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. 1. Ed. Campinas: Papirus, 2007.

**KOLB**, D. A. in STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem - relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

**LOVELAND, T.** Tecnologia educacional e educação tecnológica. Educação tecnológica para professores, doi: 10.1007 / 978-94-6209-161-0\_6 - 115–136, 2012.

**MATTOS, Joao.** A sociedade do conhecimento. Brasília: ESA F/UNB, 1982.

**MEIER, Marcos e GARCIA, Sandra.** Mediação da Aprendizagem: Contribuições de Feuerstein e de Vygotsky. Curitiba: Edição do autor, 2007.

**MCLUHAN, M.** Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, s/d.

**PERRENOUD, Philippe.** Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens: entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

**PETERS, John.** Um programa de estudos. HSM Management, v.2, n. 9, p.74-80, jul./ago. 1998.

**PRESKILL, Hallie; TORRES, Rosalie T.** Evaluative inquiry for learning in organizations. Sage, 1999.

**SENGE, P. M. et al.** A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**SENGE, P. M.** A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

**SENGE, P. M. et al.** A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

**SHEIN, E. H.** Cultura organizacional e liderança. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

**SOFFNER, Renato Kraide.** Tecnologias sociais e práxis educativa. Rev. educ. PUCCamp. Campinas, 19(1):57-62, jan./abr., 2014. Disponível em: Acesso em 10 de maio de 2020.

**WRIGHT, Tom.** Jesus and the Victory of God. spck, 2012.

**ZHAI, Pan et al.** The epidemiology, diagnosis and treatment of COVID-19. International journal of antimicrobial agents, p. 105955, 2020.