

O que a perspectiva de Paulo Freire sobre processos educacionais tem a contribuir para as organizações que aprendem?

ALEXANDRE HOCHMANN BÉHAR¹

LÚCIO FLÁVIO VIEIRA DE MEDEIROS FERREIRA²

A acelerada globalização exigiu que as empresas se adequassem aos novos tempos e flexibilizassem suas estruturas, assim como as novas gerações exigiram modificações nas relações de trabalho. As teorias de aprendizagem organizacional cresceram em importância neste período, entre elas a de organizações de aprendizagem. Esta abordagem traz novas perspectivas para aprendizagem organizacional, dando maior atenção à construção coletiva do conhecimento. Este trabalho visa traçar um paralelo entre as ideias de organizações que aprendem e a teoria pedagógica de Paulo Freire, uma vez que há pontos convergentes que poderiam ser trabalhados para enriquecer esta importante vertente da aprendizagem organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações de aprendizagem. Paulo Freire. Aprendizagem organizacional. Coprodução do Conhecimento. Autonomia.

The fast pace of the globalization seen in the last decades demanded the organizations to adequate to the new times by softening their structures, as the new generations also demanded changes in working relations. The organizational learning theories grew in importance in this period, and, among them, the learning organizations theory. This approach brings new perspectives to the organizational learning theories, by paying more attention to the collective construction of knowledge. This work envisages tracing a parallel between the ideas of the learning organizations theory and the pedagogical theory of Paulo Freire, once both present converging points that could be studied to enrich this important bias of the organizational learning theories.

KEYWORDS: Learning organizations. Paulo Freire. Organizational learning. Knowledge Co-production. Autonomy.

1. INTRODUÇÃO

As Teorias Organizacionais passam por um momento intenso de transformações. O dinâmico ambiente de negócios e seu impacto sobre as mais diversas relações, além do acirramento da competição, associada a entrada cada vez maior de concorrentes nos diferentes mercados têm desafiado a lógica comum dos negócios e os pressupostos aceitos até as últimas décadas do século XX.

Especialmente nas últimas duas décadas do século passado o ambiente em que atuam as organizações tornou-se extremamente instável e imprevisível, graças não só aos grandes avanços nas tecnologias de informação e comunicação e nos meios de transportes (que revolucionaram a logística e as transações

¹ Universidade Federal de Pernambuco. Mestrando em Administração, no PROPAD - UFPE. Área de interesse: Organizações. E-mail: alexhb2@hotmail.com

² Universidade Federal de Pernambuco. Mestrando em Administração, no PROPAD - UFPE. Área de interesse: Finanças. E-mail: lucio@mail.com

comerciais) (FRIEDMAN, 2005), mas também ao aumento vertiginoso da participação nos mercados globais dos países (chamados emergentes) asiáticos (principalmente da China) e a possibilidade de criação de redes organizacionais globais, agregando valor à cadeia produtiva (FERNANDES, 2004). Conquanto ainda prevaleçam as estruturas hierarquizadas, estas estruturas têm se flexibilizado cada vez mais para responder às rápidas mudanças no ambiente. A consequência desta flexibilização é a necessidade de pessoas que possam responder a rápidas mudanças adequando-se de forma igualmente rápida a diferentes funções, que exigem diferentes competências.

Estas mudanças vieram acompanhadas por profundas transformações sociais, que ocasionaram reflexos tanto nas relações de trabalho quanto na forma como as pessoas se relacionam, inclusive na realização de suas atividades junto as organizações. As novas gerações, com acesso a imensa gama de informações e dispendo de novas plataformas de socialização, têm a seu alcance a possibilidade de compartilhar informações e vivências, além de participar de discussões relevantes, que levem à construção conjunta do conhecimento de forma democrática. Estas possibilidades acabam por impactar as expectativas destes novos trabalhadores quanto às relações de trabalho e à própria carreira, bem como a vida organizacional de maneira geral (VASCONCELOS, 2010).

São mudanças rápidas, profundas e complexas que geram forte impacto nas relações intraorganizacionais, além de exigirem respostas rápidas e grande capacidade de adaptação destas organizações. Estas modificações precisam ser compreendidas e sistematizadas pelos gestores, o que além de ineficiente pode mostrar-se ineficaz. A simples imposição de normas não garante que a organização irá se comportar como pretende o gestor e, pela natureza dos novos trabalhadores, que esperam relações transparentes e participação ativa na construção das atividades, esta imposição traria ainda mais impacto negativo sobre o desempenho da organização. Sendo assim, um processo de aprendizagem organizacional que incorpore as experiências, vivências e saberes dos funcionários, abrindo-lhes espaço para uma participação efetiva e não apenas impondo-lhes regras e normas torna-se oportuno para que as organizações atinjam o nível desejado de excelência.

Diversos estudos vêm buscando esta nova forma de aprendizagem organizacional, tais como Senge (1990), Elkjaer (2004), dentre outros. De formas diferentes, estes autores defendem a ideia de uma construção participativa do conhecimento nas organizações, por meio do diálogo, da troca de experiências e vivências entre seus integrantes.

Sob um determinado ponto de vista estes trabalhos possuem um paralelo interessante com os trabalhos de Paulo Freire sobre o processo de aprendizagem em muitos pontos. O foco na construção coletiva, dialógica, que abarca experiências e vivências individuais na construção de um saber coletivo formavam o cerne do pensamento de Freire. Em que pese os fins diferentes de cada abordagem (Freire atribuía ao aprendizado a possibilidade de libertação e atuação política do indivíduo em seu contexto social, enquanto a aprendizagem organizacional tem por fim a sobrevivência da organização), acreditamos ser possível discutir as interseções entre ambas as teorias e as possibilidades de enriquecimento das teorias da aprendizagem organizacional a partir de uma abordagem freireana da construção do conhecimento. Assim, este trabalho tem por objetivo traçar um paralelo entre ambas as teorias, apresentando, ao final, as possibilidades que podem surgir a partir de uma análise conjunta destas.

2. O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

A questão da aprendizagem organizacional remonta o próprio conceito de aprendizagem, amplamente estudado pelas teorias psicológicas, constituindo processo altamente complexo envolvendo tanto aspectos intra quanto interpessoais. A partir destes estudos tem-se a dimensão de que aprender proporciona mudanças comportamentais e na atitude individual, sobre as bases dos planos afetivos, motor e cognitivo. Considera-se ainda que, os mesmos fatores que influenciam ou dificultam o processo de aprendizagem individual se repetem para grupos, havendo, entretanto outros fatores a serem considerados nestes últimos (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

Foi no decorrer da década de 1970 que se aprofundaram os estudos a respeito da dinâmica de aprendizagem nas organizações, sendo neste período o principal expoente os trabalhos realizados por

Argyris e Schön, a partir de 1974, mas foi no decorrer da década de 1990 que a Aprendizagem Organizacional se estabeleceu como um tema de grande relevância entre os estudiosos (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

O conceito de aprendizagem organizacional tem sido adaptado e ajustado ao longo do tempo, numa tentativa de abarcar o crescente desenvolvimento dos estudos referente a esta área. Observa-se também a importância da constante revisão da literatura buscando uma releitura e um ajustamento de conceitos que podem se apresentar agora de forma confusa e prolixa, pois diversas e diferentes abordagens que compõem o que é entendido atualmente como aprendizagem organizacional chegam a se sobrepor a respeito de determinadas questões, mas necessariamente isso não as torna excludentes. Elas representam assim a mistura de focos na interpretação e compreensão dos diferentes problemas que as organizações, através dos indivíduos que a compõem, precisam lidar. (ANTONELLO, 2008).

A partir também da década de 1990, o conceito de organizações que aprendem desenvolve-se de forma mais abrangente, tornando-se uma espécie de guarda-chuva conceitual para as novas compreensões a respeito da forma como as empresas podem influenciar e direcionar o aprendizado de seus funcionários, baseado especialmente nas organizações que obtiveram sucesso em seus programas. Apesar disso, observa-se ainda que não existe consenso claro a respeito do que significa uma organização que aprende (KIECHL *apud* BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

A ideia de organização que aprende surge como uma tentativa de rompimento com a lógica da estrutura organizacional engessada, baseada na definição de regras e normas que determinam as ações de seus funcionários e impedem uma participação mais efetiva destes na construção do conhecimento e nas decisões organizacionais. Trata-se de uma proposta de mudança transformadora, de caráter não-determinista e cosmovisão voluntarista (VILLARDI e LEITÃO, 2002).

Os conceitos de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem ainda são abordados de forma dicotômica, sem que haja ainda um esforço evidente de unir as duas perspectivas. O primeiro estaria relacionado especialmente ao campo de estudos acadêmicos, com foco descritivo e analítico, enquanto que o segundo seria relacionado especialmente aos trabalhos desenvolvidos por consultores e pesquisadores com foco direcionado as mudanças organizacionais e a prescrição de ações para a adequação das organizações ao novo modelo de aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN *apud* BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2002).

Não há consenso sobre o que define uma organização que aprende. Para Garvin (1993), de uma perspectiva cognitiva-comportamental, define como sendo a organização capaz de adquirir, criar e produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus integrantes. Para Senge (1990), uma organização que aprende é aquela que provê um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovação para alcançar os resultados desejados, que estimula o desenvolvimento de novas formas de pensar e em que as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem é fruto da colaboração mútua. Senge (1990) aponta ainda um sistema conceitual baseado em cinco disciplinas: domínio pessoal (expansão das capacidades pessoais por meio da criação de um ambiente que estimule os membros a participar da definição de metas organizacionais); modelos mentais (estimular a reflexão constante e o aprimoramento pessoal); visão compartilhada (estimular o engajamento do grupo em prol de futuro comum, construído coletivamente); aprendizagem em equipe (desenvolvimento do pensamento coletivo por meio do diálogo); e pensamento sistêmico (a capacidade de compreender a organização como algo integrado, em que todos têm influência sobre os resultados obtidos). As diversas perspectivas convergem, contudo, na forma como o aprendizado deve ser constituído dentro da organização: participação de todos, de forma democrática; incentivo ao diálogo e à troca de experiências. Esta abordagem dá grande importância ao aprendizado coletivo, que estimula a liberdade das aspirações coletivas.

Por ter um caráter eminentemente prescritivo, e dar maior ênfase à orientação prática dos consultores que a defendem, a abordagem da organização que aprende ainda carece de uma base teórica sólida, que lhe dê um lugar entre as teorias organizacionais e permita estudos mais aprofundados de sua natureza e funcionamento. Torna-se necessário, portanto, uma abordagem conjunta de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, de modo a definir métodos para descrição e análise dos processos envolvidos ao mesmo tempo em que se estuda sua adequação às práticas organizacionais.

Por ter um caráter eminentemente prescritivo, e dar maior ênfase à orientação prática dos consultores que a defendem, a abordagem da organização que aprende ainda carece de uma base teórica sólida, que lhe dê um lugar entre as teorias organizacionais e permita estudos mais aprofundados de sua natureza e funcionamento. Torna-se necessário, portanto, uma abordagem conjunta de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem, de modo a definir métodos para descrição e análise dos processos envolvidos ao mesmo tempo em que se estuda sua adequação às práticas organizacionais.

Contudo, a principal crítica à teoria das organizações de aprendizagem diz respeito à falsa liberdade que esta delegaria aos funcionários. O conhecimento construído coletivamente seria direcionado em benefício da organização, e não dos indivíduos que o constroem, pondo em xeque, assim, um dos pilares da teoria. O desenvolvimento da teoria das organizações de aprendizagem deve envolver, também e principalmente, o fortalecimento deste importante pilar, o do desenvolvimento do indivíduo, que é uma de suas principais contribuições às teorias de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o método de Paulo Freire para educação com coparticipação a partir da realidade individual oferece um importante referencial. Vamos transcorrer a respeito desta possibilidade no próximo item.

3. O MÉTODO EDUCACIONAL DE PAULO FREIRE

Com uma percepção diferenciada a respeito do papel da formação educacional na vida das pessoas, Paulo Freire se destacou como um dos maiores educadores brasileiros do século passado. Apesar de não ter direcionado seus estudos para o ambiente de aprendizado dentro das organizações, Paulo Freire desenvolveu princípios e ideologias que ultrapassam os limites da educação escolar. Suas teorias podem ser alinhadas com o momento especial em que a humanidade se encontra e que as organizações tem que lidar. Um período de intenso fluxo e troca de informações por todo o globo, altamente dinâmico e desafiador. A partir da definição de “modernidade líquida” (BAUMAN, 2001) e mesmo do conceito de pós-modernidade (SANTOS, 2000), considerando o aspecto renovador e desafios das estruturas já estabelecidas, podemos identificar pontos de convergência com a ideia de educação libertadora e participativa, defendida por Paulo Freire.

Freire (1994) se opunha ao que ele chamava de “concepção bancária da educação”, que vem a ser a forma tradicional de ensino nas escolas e universidades, onde o educador se coloca como dono e senhor do conhecimento, pronto para transferi-lo para seus alunos (FREIRE, 1994). Esta observação remete a mais algumas interpretações, como, por exemplo, o fato de que os conteúdos eram ministrados de forma estática e sem levar em consideração os saberes e conhecimentos prévios dos alunos. Como o autor afirma: “a palavra, nestas dissertações, se esvazia da dimensão concreta que devia ter ou se transforma em palavra oca, em verbosidade alienada e alienante. Daí que seja mais som que significação e, assim, melhor não dizê-la” (FREIRE, 1994, p.33).

Ao invés de se comunicar com seus alunos, fator essencial para desenvolvimento da boa educação, o educador comunica os conteúdos, “depositando” (referência do autor a concepção bancária da educação) sobre eles tais concepções, que devem ser recebidas de forma passiva e paciente, sendo então memorizadas e repetidas. O exercício do pensamento crítico, da problematização, da construção participativa do conhecimento e da participação das diferentes histórias individuais na construção de novos saberes não faz parte do modelo tradicional.

Freire (1994) também já observava que os seres humanos, por serem seres históricos, possuem desejo e necessidade de participar da construção da sua realidade. Desta forma ele entende que é por isso que se deve compreender os seres humanos como seres inacabados, da mesma forma que estes estão envolvidos e inseridos por uma história também inacabada. Em outras palavras o autor aborda que os seres humanos tem necessidade de participar da construção de sua própria história, tanto é que a construção real do conhecimento passa pelas experiências e vivências pessoais dos indivíduos, em conjunto com os novos conhecimentos acessados.

Gadotti (2000) traz o que ele entende como uma síntese do olhar de Paulo Freire sobre a ação de educar. Em sua opinião, Paulo Freire não deve ser entendido somente como um pensador voltado para

a educação de adultos ou de comunidades carentes em países pobres, mas sim como um homem que influenciou a forma de pensar sobre a pedagogia universal. Neste contexto, Gadotti (2000) observa quatro pilares na obra de Paulo Freire, que ele denomina de “quatro intuições” (GADOTTI, 2000, p.2). São elas:

- a) Prática educativa voltada para validade do conhecimento em função do indivíduo (gnosiológica).
- b) Noção de que a construção do conhecimento se dá através da educação como ato dialógico.
- c) Visão de que a ciência deveria estar aberta (e direcionada) às necessidades populares.
- d) Participação comunitária no planejamento, gestão democrática e pesquisa, na educação.

A partir destas observações, Gadotti (2000) apresenta o que ele entende como os quatro passos do método de Paulo Freire, que apesar da classificação, em nada correspondem a uma noção técnica ou mecânica de aprendizagem.

I. Ser capaz de ler o mundo. Isso significa a capacidade perceber a realidade em que o indivíduo está inserido e possibilitar que ele desenvolva o conhecimento a partir da curiosidade. Para Paulo Freire, na visão de Gadotti (2000, p.3), “é o aprendiz que conhece”, ou seja, o aluno tem autonomia para criar o seu conhecimento a partir do que lhe é apresentado.

II. Dialogar com outras pessoas a sua visão a respeito do mundo, de forma a compreender melhor sua própria leitura do mundo. Este conhecimento, no entendimento de Paulo Freire, seria consequência do conflito de ideias a respeito da realidade de diferentes indivíduos, na construção de uma verdade comum. Gadotti (2000) enfatiza o valor que Paulo Freire dava a comunicação humana.

III. Educação como ferramenta de transformação das realidades. Tal transformação se daria a partir da própria produção e reconstrução do saber por cada indivíduo, mais uma vez ressaltando a influência de suas condições individuais (experiências e vivências) neste processo.

IV. Conhecimento como arma de libertação política e social. O desenvolvimento do pensamento crítico através da construção do conhecimento sobre a própria realidade. “Educação não é só ciência: é arte e práxis, ação-reflexão, conscientização e projeto” (GADOTTI, 2000, p. 4).

Em um dos seus últimos livros, “Pedagogia da Autonomia”, Freire (2013) aborda o papel do educador de forma mais direta e objetiva, talvez mais do que em qualquer outra de suas obras. Não nos cabe, pelo objetivo do presente artigo, tratar com a mesma profundidade todos os capítulos, mas algumas ideias apresentadas nesta obra podem ser consideradas relevantes para discussão do processo de aprendizagem também nas organizações.

Freire (2013) aborda algo que já havia percorrido em outras obras, que “ensinar exige respeito aos saberes dos educandos” (FREIRE, 2013, p. 31). Para o autor, aproveitar a experiência vivenciada pelos alunos, especialmente para resolução de problemas, se apresenta como uma questão básica, exatamente pelo diferente ponto de vista que é abordado. A influência do que o autor entende como “saberes socialmente construídos na prática comunitária” (FREIRE, 2013. P. 31), especialmente para as classes menos favorecidas financeiramente, se constitui numa rica fonte de experiências a serem trabalhadas no ambiente educacional. Sob este aspecto vale lembrar que o mesmo Freire (1994), afirma que sem a adequação dos conteúdos apresentados às vivências dos alunos, tais informações não passarão de palavras sem sentido.

Outro aspecto percebido e abordado por Freire (2013) refere-se à noção de que aquilo que é ensinado é validado pelo professor a partir do seu exemplo. No caso da conduta docente se apresentar oposta aos conteúdos apresentados pelo mesmo, ele não só invalida seu comportamento frente seus alunos como também demonstra que, apesar da teoria apresentada, na prática as ações e comportamentos estão subjugados a outras regras.

Freire (2013) observa também como o ato de ensinar, como ato humano, exige do educador respeito a autonomia dos seus alunos. Em outras palavras, isso significa dizer que o educador deve sempre considerar a ética na construção do conhecimento, também como forma de respeito às individualidades. Também como o autor já havia afirmado, a construção do conhecimento somente se dá a partir da elaboração, pelo educando, dos conceitos trabalhados. Ferir a ética desta relação

conjunta de construção é impossibilitar a chance de desenvolvimento do conhecimento pelos alunos.

Em outros pontos apresentados na obra, Freire (2013) relaciona importantes questões sobre a relação entre o ato de ensinar e a própria condição humana de educadores educandos. De forma resumida podemos interpretar que nestes pontos Paulo Freire faz referência às expectativas de construção e intervenção na realidade, decorrentes do próprio processo de aprendizagem do educando. Desta forma, assim como não se pode imaginar que o verdadeiro aprendizado ocorre sem a interação dos alunos com o professor e com o conteúdo trabalhado, também não é possível desconsiderar o impacto que esta construção de conhecimento tende a trazer para o comportamento e posicionamento do indivíduo frente a sua realidade. É de se esperar que o educando mude seu posicionamento e deseje atuar de forma mais autônoma e livre frente aos mesmos desafios. A construção de conhecimentos, portanto, se apresenta ao educador também como a necessidade de trabalhar tal liberdade, assim como sua disponibilidade em escutar e dialogar com tais necessidades do educando.

Podemos entender que Paulo Freire via na educação a maior chance de liberdade e autonomia do indivíduo frente a sua própria realidade, portanto o conteúdo apresentado e o método utilizado deveriam primordialmente servir ao aluno, de forma a possibilitar o melhor aprendizado a respeito de determinado assunto. Paulo Freire entende que o educador deve preocupava-se em transformar o ato de educar em um ato natural entre seres humanos, de transformação de vidas, comportamentos e, conseqüentemente, de realidades.

4. ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM X FILOSOFIA EDUCACIONAL DE PAULO FREIRE

Uma análise superficial a respeito das práticas e disciplinas a serem exercitadas pelas organizações que aprendem, defendidas por Senge (2010) e apresentadas em tópico anterior, parece se relacionar em diversos pontos ao pensamento de Paulo Freire a respeito dos processos educacionais.

Como características destas mesmas disciplinas, o autor aponta aspectos que em muito se aproximam do ideal defendido por Paulo Freire, voltado uma educação como prática da liberdade, que promova a autonomia, a reflexão e o pensamento crítico. Pode-se observar tal perspectiva a partir de citações como: “continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal” (SENGE, 2010, p.32); “virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a trazê-las para a superfície e mantê-las sob rigorosa análise” (SENGE, 2010, p.34); “as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem” (SENGE, 2010, p.35); “a disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo 'diálogo'; a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem do verdadeiro 'pensar em conjunto'”, entre outros.

Também a respeito do conceito defendido por Senge de organizações de aprendizagem Bastos, Gondim e Loiola (2004, p.225) observam que

[...] uma organização de aprendizagem oferece um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua. (GONDIM E LOIOLA, 2004, p. 225).

O próprio Senge (2010, p.17) observa que “mais importante para mim era a ideia de Deming de que um 'sistema de administração' comum geria as instituições modernas e formava uma conexão especialmente profunda entre o trabalho e a escola”. Através da fala de Deming, o autor também aponta, em sua visão, que o sistema administrativa se equiparava ao sistema educacional, bem como, que a relação entre chefe e subordinado se alinhavam a relação entre professor e aluno (SENGE, 2010).

Ainda a respeito das características das disciplinas pelo autor conceituadas, Senge (2010, p.37) observa que “práticas uma disciplina é ser um eterno aprendiz”, e de forma complementar aponta que “cada uma (*das cinco disciplinas*) tem a ver com nossa forma de pensar, com o que realmente queremos, e como interagimos e aprendemos uns com os outros” (SENGE, 2010, p.37, grifo nosso).

Entretanto, como observam Bastos, Gondim e Loiola (2004), este campo de conhecimento possui forte viés prescritivo. Neste sentido, os autores observam que

os especialistas dessa vertente convergem na tentativa de explicitar os passos necessários para que a aprendizagem ocorra no contexto organizacional e de salientar os obstáculos, de modo que as organizações possam gerenciar o próprio processo de aprendizagem nos planos individual e coletivo (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004, p.226).

Ainda de acordo com os autores, tal questão se relaciona com a “ênfase na orientação prática de grande parte dos consultores, bastante preocupados em solucionar os problemas das organizações dos clientes” (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004, p.227). Tomando por base que as decisões a respeito da aprendizagem em uma organização, habitualmente, são tomadas pelos executivos e demais componentes da alta gestão, parece fazer sentido que se mantenha também o caráter verticalizado das práticas educacionais nas organizações, desenvolvidas normalmente sem a participação dos principais envolvidos no processo de aprendizagem, os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES

Este trabalho teve por objetivo levantar uma discussão de grande importância para as organizações no momento atual, em que o amplo acesso à informação, a complexidade do mercado e maiores exigências dos trabalhadores quanto às suas condições de trabalho requerem uma nova postura das organizações na forma como envolvem e orientam seus funcionários aos objetivos organizacionais, estabelecendo relações empregador-funcionário mais sólidas e longevas. Esta é uma perspectiva abrangente e rica, que este artigo não pretende encerrar, mas, ao contrário, lançar as bases iniciais para o desenvolvimento de discussões futuras.

O momento atual representa um ponto de inflexão para as organizações. Se por um lado o cenário atual se apresenta cada vez mais competitivo e exigindo respostas cada vez mais ágeis, lidar com tal dinâmica diminui o controle destas organizações sobre seus colaboradores, algo impensável há alguns anos, mas ainda indesejável para a grande maioria das organizações. Além disso, a influente participação do componente tecnológico, alterando a forma como as pessoas, que compõe a organização ou não, interagem, se relacionam, e trocam informações, aos poucos vão possibilitando a disseminação do ideal de autonomia, valor tão defendido na abordagem de Paulo Freire.

Embora em alguns aspectos tal ideal convirja para as ideias de Freire, estas organizações ainda se inserem em um ambiente majoritariamente funcionalista e hierarquizado, em que o objetivo ainda é predominantemente a obtenção de resultados de curto prazo em detrimento de uma visão de longo prazo.

Além disso, as dificuldades e dinâmicas impostas pela forte competição entre as organizações exige, além da contratação de funcionários cada vez mais capacitados, a necessidade de transformar as organizações e seus processos em ambientes de aprendizado. Assim, entende-se cada vez mais que os funcionários devem participar de forma ativa na construção dos conhecimentos a serem compartilhados por toda a organização.

Tais mudanças são fundamentais principalmente em um momento em que o mercado começa a valorizar a sustentabilidade organizacional acima de retornos imediatos, tanto na obtenção de recursos para garantir sua produção como na realização de investimentos que possibilitem a sobrevivência da organização no longo prazo. O foco em um espaço de tempo mais longo exige a participação e o comprometimento dos funcionários em um grau muito superior ao existente nas organizações tradicionais.

Neste novo modelo, não caberia mais somente à área de Recursos Humanos a definição dos conteúdos e processos de treinamento internamente, ou mesmo da transmissão de conhecimento a respeito das atividades realizadas pelos diferentes cargos. Ao contrário, os funcionários das mais diversas áreas

são cada vez mais parte importante na construção dos saberes intraorganizacionais.

Nota-se, entretanto que apesar do discurso de mudança ainda há grande divergência quanto ao foco dado a este assunto pelas organizações. Como observado por Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003, p. 1), “conclui-se para a necessidade de revisão dos processos de gestão de todas as pessoas da empresa, para que possam ser geridas de forma a revelar todo o talento oculto que, de maneira geral, passa despercebido por gestores”.

Corroborando com tal questão Mattos, Faria e Oliveira (2007, p.5) “a questão da autonomia dos indivíduos em contraposição à obsessão pelo controle que as organizações herdaram do modelo mecanicista deve ser resolvida para que haja um engajamento das pessoas no processo de criação”.

Neste sentido observa-se que a proposta das teorias das Organizações que Aprendem tem vistas ao longo prazo, mas segue sendo aplicada com objetivos de curto prazo. A forma modular como é implementada pelas empresas, que são seletivas quanto aos aspectos destas teorias a serem adotados, impedem uma real mudança estrutural das organização e da forma como o aprendizado ocorre entre seus funcionários. As novas realidades apontadas previamente neste artigo, contudo, exigirão uma mudança profunda por parte das organizações, mudanças que poderão abrir espaço para uma adoção mais ampla das teorias das Organizações que Aprendem.

Entendemos, desta forma, que apesar de se apresentar de forma bem embasada e até mesmo guardando aspectos positivos quanto aos funcionários, deve-se refletir profundamente se as ações tomadas pelas organizações no âmbito de modificar e tentar ajustar o processo de atualização e formação de seus colaboradores trarão os resultados almejados.

Sobre este aspecto propõe-se que os conceitos e ideias abordadas e defendidas por Paulo Freire sirvam como norteadores neste novo movimento interno nas organizações. Mais que um projeto educacional, Paulo Freire propôs a valorização das individualidades, suas histórias, conhecimentos, expectativas e necessidades. Buscou proporcionar aos indivíduos participação ativa na construção de seus próprios conhecimentos, transformando suas realidades, “através de uma construção dialógica entre educadores e educandos” (MARANHÃO e MOTA, 2007, p.7). Acreditamos que este deve ser um caminho (e o desafio) almejado pelas organizações que pretendem ser reconhecidas como Organizações que Aprendem.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 39(3), 220-230.
- BAUMAN, Zygmunt (2001). **Modernidade Líquida** (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro. Jorge Zahar.
- ELKJAER, Bente (2004). Organizational learning the 'third way'. **Management learning**, 35 (4), 419-434.
- FREIRE, Paulo (1994). **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
 _____ (2013). **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- FRIEDMAN, Thomas L. (2005). **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva.
- FERNANDES, Karina Ribeiro (2013). Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. **Rede de Tecnologia Social**. Recuperado em 11 de julho, 2013, de <http://www.rts.org.br/bibliotecarts/redes/redes.pdf>.
- FERRI, Márcio (2012). Paulo Freire, o mentor da educação para a consciência. Recuperado em 13 de julho, 2013, de <http://revistaescola.abril.com.br/historia/pratica-pedagogica/mentor-educacao-consciencia-423220.shtml?page=3>.
- GADOTTI, Moacir (2000, setembro). Saber Aprender: Um olhar sobre Paulo Freire e as perspectivas atuais da educação. **Actas do Congresso Internacional “Um olhar sobre Paulo Freire” da Universidade de Évora**, Évora, Portugal.
- Instituto Paulo Freire. Paulo Freire (n.d.). **Fundadores**. Recuperado em 13 de julho, 2013, de <http://www.paulofreire.org/institucional/fundadores/paulo-freire>.

MARANHÃO, Carolina M. S. de A.; MOTTA, Fernanda M. V. “A importância Do Ato de Ler”: Leituras Críticas na Formação do Administrador. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, 2007.

MATTOS, Rafael G.; FARIA, Ana M. R.; OLIVEIRA, Sandra R. dos A. (2007). Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil. **IV SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende – Rio de Janeiro, 2007.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (2008). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre, Bookman.

SANTOS, Boaventura de Souza (2000). **A Crítica da Razão Indolente: contra o desperdício da experiência / Para um novo senso comum. A ciência, o direito e a política na transição paradigmática**. São Paulo, Cortez.

SARSUR, Amyra M., PEDROSA, Rosangela R., SANT'ANNA, Anderson de S. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, **Anais...** Atibaia, São Paulo.

VASCONCELOS, Kátia C. et AL (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 8(2).

VILLARDI, Beatriz Quiroz; LEITÃO, Sergio Proença (2002). Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, 34(3), 53-70.