

CONTRIBUIÇÕES DA PEDAGOGIA DA AUTONOMIA DE PAULO FREIRE E DA APRENDIZAGEM SOCIAL PARA A CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

RESUMO

Ao longo da história as organizações refletem e colaboram para a construção do modelo da sociedade. Olhando especialmente para as organizações empresariais, vemos um modelo que foi forjado ainda no período da revolução industrial. Com o passar dos anos, pouco mais de um século depois, mudanças profundas na sociedade ocorreram e o modelo organizacional hierárquico e burocrático vem sofrendo diversos questionamentos. Neste sentido, a aprendizagem organizacional surge como um campo de estudo e prática para a mudança. Quais são as possíveis contribuições teóricas da Pedagogia da Autonomia de Freire para a Aprendizagem Organizacional? Neste sentido, trataremos alguns conceitos chave de aprendizagem organizacional, especialmente da aprendizagem social nas organizações, e do pensamento de Paulo Freire, que nos darão o embasamento necessário para esta discussão, chegando a um paradoxo: como dar liberdade de pensamento e criar espaços precípuos à aprendizagem sem deixar de lado os objetivos organizacionais, que refletem os anseios de seus acionistas e investidores? Como pensar em uma aprendizagem organizacional voltada para a pedagogia da autonomia?

INTRODUÇÃO

Ao longo da história as organizações refletem e colaboram para a construção do modelo da sociedade. Olhando especialmente para as organizações empresariais, vemos um modelo que foi forjado ainda no período da revolução industrial, quando inovações tecnológicas permitiram a criação de organizações capitalistas, que empregavam grande contingente de pessoas em seus quadros, todos em busca do propósito do empresário. Os desafios destas organizações eram tantos que uma nova ciência foi proposta com a finalidade de organizar da melhor forma possível o trabalho. Taylor em sua obra *Princípios da Administração Científica* defende a fundação desta nova ciência, que teria por objetivo garantir o máximo de prosperidade tanto ao empresário como ao funcionário. Para tanto, apresenta princípios para essa nova ciência, defendendo que as tarefas devem ser cientificamente definidas, para as quais os funcionários deveriam ser treinados e aperfeiçoados (TAYLOR, 2006). Assim, em sua pedra fundamental, a Administração nasce evidenciando a importância da aprendizagem nas organizações, ainda que de forma incipiente.

Com o passar dos anos, pouco mais de um século depois, mudanças profundas na sociedade ocorreram e o modelo organizacional hierárquico e burocrático dos tempos de Taylor vem sofrendo diversos questionamentos. As mudanças de ordem econômica e tecnológica foram intensas e continuam de forma cada vez mais veloz pressionando as organizações, que precisam se adaptar, mudar, inovar e reinventar para permanecerem competitivas ou até mesmo para apenas sobreviverem. Neste sentido, a aprendizagem organizacional surge como um campo de estudo e prática para a mudança. Antonello (2005) defende que só tem sentido os estudos na área quando associados à mudança, pois não fosse esse caso deveria ser campo de estudo de outra área que não a Administração.

Contudo, o forte veio da organização taylorista/fordista e de seus modelos e técnicas derivados fazem com que a área de aprendizagem organizacional ainda tenha bastante assunto para resolver. Pina e Cunha (2011) nos traz uma análise das organizações

modernas analisando-as pelo paradigma burocrático e pós-burocrático, passando pelas burocracias aprendentes. O autor afirma que a pressão pela criação de novos paradigmas fundamentam-se nas mudanças educacionais e sociopolíticas, com cidadãos com níveis de educação mais elevados, vivendo em democracias e com expectativas de maior e mais ampla participação, além da alta velocidade competitiva. Assim, novas formas organizacionais emergem, deixando de lado o trabalhador executor, que passa agora a ser um recurso competitivo crítico, sendo incentivada a autonomia no trabalho e o empreendedorismo. Este processo, todavia, está em curso, sendo ainda expressivas as estruturas hierárquicas e burocráticas.

Discutindo aprendizagem e estes diferentes modelos organizacionais, lembramos do pedagogo brasileiro Paulo Freire, que nos traz o conceito da pedagogia do oprimido e da pedagogia da autonomia. No primeiro conceito, Freire critica de forma contundente o que chama de educação bancária, aquela que desconsidera o contexto social e individual do aprendente, buscando “depositar” conhecimentos nos indivíduos, mostrando o que é certo ou errado, oprimindo o aprendente e mantendo as coisas como estão. Já o segundo conceito é uma proposta de educação integral, respeitando o aluno em seu contexto e individualidade, buscando construir entendimentos e significados de forma conjunta, criando novos conhecimentos de forma autônoma.

A pergunta que emerge deste pensamento é: quais são as possíveis contribuições teóricas da Pedagogia da Autonomia de Freire para a Aprendizagem Organizacional? Neste sentido, traremos alguns conceitos chave de aprendizagem organizacional, especialmente da aprendizagem social nas organizações, e do pensamento de Paulo Freire, que nos darão o embasamento necessário para esta discussão.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Desde o surgimento do conceito de Aprendizagem Organizacional no início dos anos 1950, a produção sobre aprendizagem organizacional cresceu significativamente. Essa ampliação trouxe novos olhares, possibilitou o enfoque sobre outras dimensões e trouxe a contribuição de outras áreas (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Antonello (2005) divide em seis focos de estudo sobre aprendizagem organizacional, buscando aproximar e integrar também o conceito de organizações que aprendem: a) socialização da aprendizagem organizacional; b) processo-sistema; c) cultura; d) gerenciamento do conhecimento; e) melhoria contínua; f) inovação. A seguir apresentam-se os seis focos classificados pela autora, com breve resumo de cada uma das abordagens.

Na abordagem que focaliza a socialização da aprendizagem organizacional a autora agrupa os trabalhos que abordam a problemática da disseminação do conhecimento nas organizações. Partindo do preceito de que o conhecimento é criado sempre a partir do indivíduo, esse foco de estudo advoga que as organizações devem maximizar as oportunidades de aprendizagem individual e compartilhamento em nível coletivo.

Já os estudos do foco processo-sistema, a empresa é entendida como um sistema e a aprendizagem organizacional como um “processo por meio do qual as organizações entendem e gerenciam suas experiências” (GLYNN et al, 1992 *apud* ANTONELLO, 2005 p. 19). Assim, entende-se que “os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias, especialmente quando entram em interação com os outros e com o meio exterior”. Desta forma, o conhecimento é construído a partir do processo de

aprender com a experiência acumulada e de aprender com os projetos postos em prática (WLASH; UNGSON, 1991 *apud* ANTONELLO, 2005 p. 20).

No enfoque da cultura, esta é apresentada como mecanismo de construção de significados, que servem como guia para os funcionários, assim o processo de aprendizagem é socialmente construído. Essa perspectiva se torna particularmente interessante no contexto de que hoje os trabalhadores do conhecimento estão cada vez mais espalhados nos diferentes níveis organizacionais, o que torna necessário um ambiente colaborativo, em que exista construção de conhecimento coletivamente, envolvendo as pessoas dentro da organização.

Para o enfoque do gerenciamento do conhecimento, a principal preocupação é a transferência do conhecimento individual para a organização. Weick e Roberts (1993 *apud* ANTONELLO 2005 p. 23) destacam que “o conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos na forma de experiências, habilidades e competências, e em parte nas organizações, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões, etc”. Entretanto, além do conhecimento já existente, as rápidas mudanças contextuais criam uma constante tensão entre o novo e o velho conhecimento, disparando constantes processos de aprendizagem. Diante disto a empresa precisa desenvolver a habilidade de “ver as coisas de formas diferentes, obter novos *insights* e compreensões, e adotar novos padrões de comportamento” (ANTONELLO, 2005 p. 23).

Os estudo que abordam a aprendizagem como melhoria contínua relacionam fortemente a Gestão da Qualidade Total (GQT) com a aprendizagem organizacional. Isso porque a GQT tem em sua essência a melhoria contínua, o que torna necessário um constante aprendizado. São aproximados o conceito de aprendizagem organizacional com a ferramenta PDCA, por exemplo. O enfoque da GQT, entretanto, está mais fortemente relacionado a melhoria de processos e produtos, em uma espécie de conhecimento incremental.

Por fim, o foco em inovação traz estudos que relacionam diretamente a inovação e a aprendizagem. Isto porque “a inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar a criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem” (ANTONELLO, 2005 p. 25).

Antonello (2005 p. 21) conclui que:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individuais, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Para Antonacopoulo (2006) a aprendizagem organizacional é um processo e produto, uma causa e uma consequência, apontando que nenhuma simples perspectiva corrente na literatura é suficiente para capturar as múltiplas conexões e possibilidades que a aprendizagem cria e da qual emerge, pois é necessário que se considere a complexidade desses fenômenos. Assim, ela enxerga a aprendizagem como um fluxo, considerando a interconectividade, diversidade, auto-organização/emergência e questões de política e poder, importantes elementos nesse processo.

Nesse debate, a aprendizagem tende a articular as questões individuais e coletivas, ressaltando que não basta apenas a participação sem reflexão. Deve ser considerado que as organizações são mundos sociais de coordenação orgânica, onde a experiência e ação reflexiva são relevantes, sendo a aprendizagem um processo que ocorre por meio da experiência e do conhecimento através do pensamento reflexivo, onde intuição e emoção são levadas em conta. Esse é um caminho alternativo para compreender a aprendizagem organizacional, afastando-se da aquisição de conhecimentos e habilidades individuais como sistemas e também da visão de aprendizagem como a simples participação em comunidades de prática, justamente por compreender que é um processo individual, mas também coletivo que só ocorre se houver reflexão e não a mera participação em algum grupo (ELKJAER, 2004).

Assim emerge a ideia de aprendizagem social nas organizações, que tem como ponto de partida que a aprendizagem decorre da vivência diária, enfatizando tanto a questão do *knowing* quanto do ser (*being*) e transformar-se (*becoming*). Inclui tanto a questão ontológica (existência humana, desenvolvimento e socialização) quanto a questão epistemológica (pessoas vindo a descobrir sobre elas e o que significa ser parte do mundo). Ou seja, para a aprendizagem social a aprendizagem e a socialização são inseparáveis, constituindo-se o aprendizado como a participação no processo social. (BRANDI; ELKJAER, 2011). Nesta perspectiva o aprendizado, como parte do dia-a-dia, não pode ser evitado, não é uma escolha. O aprendizado não está restrito a tomar lugar na mente dos indivíduos, mas é um processo de interação e participação. Isso quer dizer que que “o aprendizado surge entre e através de outras pessoas e artefatos em uma atividade relacional, não em um processo individual de pensamento”. O aprendizado requer acesso e oportunidade de participação, sendo que a estrutura, as relações de poder e as condições de legitimações definem as oportunidades de aprendizagem. O aprendizado enfatiza a informalidade, improvisação, ação coletiva, conversação e fazer sentido.

As organizações são culturalmente, historicamente e coletivamente constituídas por interação, podendo ser entendidas como “comunidades de prática”. Dependem de aspectos contextuais das práticas sociais. Assim o saber (*knowing*) é algo que emerge das práticas coletivas. Existem, ainda, duas visões da aprendizagem social: os indivíduos aprendem a partir de contextos sócio históricos, nos quais os indivíduos interagem e se integram (pragmatismo); o mundo é construído pela interação social (construcionismo e fenomenologia) (BRANDI; ELKJAER, 2011).

Assim a aprendizagem social nas organizações seguem três caminhos: (a) aquisição de habilidades e conhecimentos nas organizações como sistemas; (b) aprendizagem pela participação em comunidades de prática; (c) aquisição e participação, ao ser definida como desenvolvimento de experiências e conhecimento pelo questionamento (ou pensamento reflexivo) em contextos sociais baseados em comprometimento. Este último caminho, mescla os dois primeiros, entendendo que o indivíduo aprende pela participação nas organizações, desde que se sintam como parte daquele mundo social.

A PEDAGOGIA DA AUTONOMIA

Se a aprendizagem social é aprender continuamente, temos que trazer à luz desse entendimento a visão do “pai” da educação brasileira, Paulo Freire, nascido em 1921 no Recife, faleceu em 1997 em São Paulo. Educador e Filósofo, considerado o Patrono da Educação Brasileira (inclusive por lei - 12.612/2012). Postulava a crença de que o educando assimilaria o objeto de estudo fazendo uso de uma prática dialética com a

realidade, tendo uma contraposição à “educação bancária”, tecnicista e alienante. Na sua visão de educador o educando criaria sua própria educação, fazendo ele próprio o caminho, e não seguindo um já previamente construído, libertando-se de chavões alienantes, o educando seguiria e criaria o rumo do seu aprendizado.

A pedagogia da autonomia é uma resposta/solução para a pedagogia do Oprimido, termo cunhado por Freire para descrever a educação bancária, que buscava, segundo a sua visão, a manutenção do *status quo*. O autor dizia: “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção (p.24)”, o que também transforma o papel do professor, uma vez que “quem forma se forma e reforma ao formar, e quem é formado forma-se e forma ao ser formado (p.25)”. Reiterava a todo o momento que o educador deve ajudar os alunos a questionar a sua realidade, problematiza-la e tornar visível o que antes estava oculto, desenvolvendo novos conhecimentos sobre essa realidade. Paulo Freire dizia “quanto mais criticamente se exerça a capacidade de aprender tanto mais se constrói e se desenvolve o que venho chamando ‘curiosidade epistemológica’, sem a qual não alcançamos o conhecimento cabal do objeto. Freire acreditava que aquele que pensa certo está cansado de saber que as palavras a que falta corporeidade do exemplo pouco ou quase nada valem. Pensar certo é fazer certo. A prática docente crítica, implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer (FREIRE, 2011).

Dessa forma o educador acreditava que transferir conhecimento é criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção. Dessa forma o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Essa autonomia leva a dignidade e à identidade de quem aprende procurando a coerência com este saber, à criação de algumas virtudes ou qualidades sem as quais aquele saber vira inautêntico, palavreado, vazio e inoperante. Freire postulava que conhecer as diferentes dimensões que caracterizam a essência da prática, é o que me pode tornar mais seguro o próprio desempenho. O melhor ponto de partida para estas reflexões é a inconclusão do ser humano de que se tornou consciente. A inserção do ser num permanente movimento de busca em que, curiosos e indagadores, não apenas nos damos conta das coisas mas também delas podemos ter um conhecimento cabal. A capacidade de aprender, não apenas para nos adaptar, mas sobretudo para transformar a realidade, para nela intervir, recriando-a (FREIRE, 2011).

O resultando da harmonia ou do equilíbrio entre autoridade e liberdade, a disciplina implica necessariamente o respeito de uma pela outra, expresso na assunção que ambas fazem de limites que não podem ser transgredidos. Ninguém é sujeito da autonomia de ninguém. Freire conclui que a autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser, não ocorre em data marcada. É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e de responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitosas da liberdade (FREIRE, 2011).

DISCUSSÃO

No modelo organizacional burocrático taylorista/fordista o papel dos trabalhadores nas organizações é restrito a realização de tarefas bem delimitadas. Diante disto, a aprendizagem nas organizações limitava-se ao treinamento dos indivíduos para cumprir procedimentos e processos previamente definidos. Porém, as mudanças tecnológicas, as

mudanças na estrutura da sociedade e do capital, a forte competição entre nações e entre empresas, fez com uma forte pressão por mudanças colocasse em cheque a tradicional estrutura burocrática (PINA E CUNHA, 2011).

Estas mudanças transformaram as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. Se inicialmente as organizações buscavam um aprendizado focado na técnica, com treinamentos direcionados ao desenvolvimento de tarefas, hoje a pressão por mudanças coloca em destaque a aprendizagem integral (ou desenvolvimento) das pessoas, que precisam não apenas atuar no que é esperado mas ir além, sendo transformadores, empreendendo internamente nas empresas.

Neste contexto, cabe trazer as discussões acerca da aprendizagem social nas organizações (BRANDI; ELKAJER, 2011; ELKAJER, 2004) que entende que o processo de aprender decorre da interação entre as pessoas e da sua participação no ambiente. Neste sentido a experiência e os questionamentos contínuos são a mola propulsora do contexto de aprendizado, mediados pelo ambiente onde essas interações ocorrem, ou seja, um ambiente estimulador, ético e não alienante. Estas ideias estão em linha com o pensamento de Freire, quando nos traz a noção da pedagogia da autonomia, que preza pela liberdade de o aprendente traçar seus próprios caminhos.

A reflexão, a curiosidade, o comprometimento das pessoas com o aprendizado se constrói em organizações que estão abertas a pensar e fazer diferente, colocando em dúvida os pressupostos assumidos como certos e socialmente aceitos. É uma decisão difícil que depende de todas as pessoas, principalmente das que lideram e que têm influência sobre outras. Isto envolve, sobretudo, criar oportunidades, desapegar-se, dando espaço para outras construções e outros olhares para o que se faz e por que se faz.

Dessa forma criam-se oportunidades para o respeito à autonomia e à dignidade de cada um como um imperativo ético. As questões individuais e coletivas são levadas em consideração neste processo, ressaltando que não basta apenas a participação sem reflexão, sem comprometimento, sem assumir os riscos de sua decisão.

Podemos considerar que as organizações são mundos sociais de coordenação orgânica, onde a experiência e ação reflexiva são relevantes, sendo a aprendizagem um processo que ocorre por meio da experiência e do conhecimento, neste pensamento, e juntando a visão lúcida de Paulo Freire, podemos afirmar que ninguém é sujeito da autonomia de ninguém, o amadurecimento leva tempo que depende da evolução do indivíduo; de suas experiências estimuladoras, e da sua responsabilidade de querer aprender e querer mudar, ou seja, a liberdade de escolha.

De qualquer forma, as organizações possuem seus objetivos e grande parte das técnicas e tecnologias de gestão buscam formas de organizar os recursos – inclusive humanos – em torno de tais objetivos. Desde da fundação da ciência da Administração no início do século XX, com Taylor (2006) na América e Fayol (2007) na Europa, o pensamento administrativo busca formas de envolver as pessoas em torno de processos e procedimentos planejados pela alta direção das empresas. Aí ainda está o grande paradoxo: como dar liberdade de pensamento e criar espaços precípuos à aprendizagem sem deixar de lado os objetivos organizacionais, que refletem os anseios de seus acionistas e investidores? Como pensar em uma aprendizagem organizacional voltada para a pedagogia da autonomia?

REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P. Learning-in-Practise: The Social Complexity of Learning. In: **Working Life**. AIM Working Paper Series: 033-February-2006.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: Uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.2, art.7, p.310-322, 2010.
- ANTONELLO, C. S.. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. in.: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- ELKJAER, B. Organizational learning: the 'Third Way'. In: **Management Learning**, v. 35, n.4, p.419-34, 2004.
- BRANDI, U; ELKJAER, B.. Organizational learning viwed from a social learning perspective. in.: ESTEARBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.. **Handook of organizational learning and knowldge management**. 2nd ed. West Sussex: Jonh Wiley & Sons, 2011.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREIRE, P.. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 43ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- PINA E CUNHA, Miguel. The times they are a-changin': a sociedade organizacional à entrada do século XXI. in.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S.. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.
- TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.