



APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

CORDEIRO, Luciana¹
TRAINOTTI, Teresinha Salete²

RESUMO

Este artigo objetivou descrever a importância da aprendizagem organizacional, tendo em vista o momento econômico que se vive, caracterizado pela globalização, competição, concorrência, informação e conhecimento. Na atual economia, o processamento de informações, a inovação e a criação de conhecimento constituem-se como as principais fontes de produtividade. Assim, aprender a aprender é um fator determinante para modificar o sistema de pensamento linear em direção ao pensamento complexo. Nesse sentido, faz-se necessário que a organização adote algumas posturas que a possibilitem ser aprendente. O texto também aborda, ainda que de forma bastante sucinta, diferenças básicas entre Andragogia e Heutagogia, sinalizando a importância de conhecer e implementar os princípios educacionais que as fundamentam. Traz significativas contribuições de expoentes como: Knowles, Lindeman, Dewey, Lewin, Deming, entre outros.

¹ Mestre em Educação pela Universidade Pontifícia Católica do Rio Grande do Sul, Especialização em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade de Brasília e Professora de Graduação da Universidade Luterana do Brasil-ULBRA/RS. Email: l.pccordeiro@hotmail.com

² Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade de Salamanca (Espanha), Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professora de Graduação e Pós-graduação da Universidade Luterana de Brasil-ULBRA/RS. Email: sassa279@gmail.com

Palavras-chave: Organização. Aprendizagem. Andragogia. Heutagogia.

ABSTRACT

This article was written with the purpose of describing the importance of the organizational learning, considering the economical moment we live in, which is characterized by the globalization, competition, rivalry, information and knowledge. In nowadays economy, the information processing, innovation and creation of knowledge constitute the main fountains of productivity. Thus, learning to learn is a determining factor to modify the linear thinking system towards the complex thinking. In this sense, it is necessary for the institution to adopt some postures that make it possible to be a learner. Through another approach, even in a quite succinct way, it is made basic differences between Andragogy and Heutagogy, sinalizing the importance of knowing and implementing the educational principles that fundament them. There are meaningful contributions of exponents, such as: Knowles, Lindeman, Dewey, Lewin, Deming, and others.

Keywords: Organization. Learning. Andragogy. Heutagogy.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo demonstrar que a aprendizagem organizacional é um fator fundamental para a competitividade das organizações. A capacidade da organização de aprender continuamente é uma das principais vantagens competitivas sustentáveis.

O atual contexto de mundo econômico, marcado por grandes e rápidas mudanças, pela globalização e competição, conduz as organizações a investirem em aprendizagem organizacional.

A organização aprendente é aquela em que as pessoas compreendem que o aprendizado é importante, aliado ao fato de que todos os colaboradores encontram-se engajados na solução de problemas, expandindo continuamente a capacidade de criar resultados, pois a organização necessita destes para manter-se competitiva, de forma inovadora e coletiva.

A aprendizagem organizacional passa, necessariamente, pela aprendizagem dos sujeitos que nela atuam. Então é importante entender como se processa a aprendizagem no adulto.

2 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

O cenário global desvela a complexidade de um novo mundo, que está surgindo. “Um mundo moldado pelas novas tecnologias, pelas novas estruturas sociais, por uma nova economia e uma nova cultura”. (CAPRA, 2002, p. 141).

Presencia-se e vive-se hoje um mundo marcado pela globalização, competição, informação e pelo conhecimento, elevado nível de exigência de clientes e por mudanças persistentes e velozes.

“No futuro ninguém sobreviverá em meio à competitividade crescente do mercado sem uma educação fundamental que lhe entregue os instrumentos para a satisfação de suas necessidades básicas de aprendizagem no que se refere a competências mínimas e flexíveis”. (ASSMANN, 2001, p. 159).

Isso reforça que a questão competitiva conduz à necessidade da organização constituir-se como uma organização de aprendizagem.

“O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo” (SENGE, 2012, p. 108). Ainda para o autor, o pensamento sistêmico: “É mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade.” (SENGE, 2012, p. 107).

A necessidade sentida de ser uma organização que aprende é importante e real, pois, segundo Capra (2002), na atual economia o processamento de informações, a inovação e a criação de conhecimento constituem-se como as principais fontes de produtividade.

Continuar aprendendo ao longo da vida é hoje um imperativo, não só tendo em vista as necessidades profissionais, mas também, e principalmente, em função da importância do desenvolvimento da autonomia intelectual dinâmica e flexível, para enfrentar as rápidas transformações do mundo e conviver com elas.

Assim, sente-se a necessidade urgente de um modo de pensamento que seja complexo, em detrimento do pensamento simplista, disjuntivo e reducionista.

Essa necessidade remete para o pensamento de Morin (2000), quando diz que este novo século deverá abandonar a visão unilateral de definição do ser humano,

caracterizada pela racionalidade (*Homo sapiens*), pela técnica (*homo faber*), pelas atividades utilitárias (*Homo economicus*) e pelas necessidades obrigatórias (*Homo prosaicus*).

É importante identificar que o ser humano é complexo e traz em si caracteres antagonistas, como aponta o mesmo autor: “*Sapiens e demens* (sábio e louco); *faber e ludens* (trabalhador e lúdico); *empiricus e imaginarius* (empírico e imaginário); *economicus e consumans* (econômico e consumista); *prosaicus e poeticus* (prosaico e poético)”. (MORIN, 2000, p. 52).

Todos estes antagonismos constituem o ser humano. Assim, o ser humano não é só racional ou irracional, não é só amor ou ódio, não é só choro ou riso. Ele comporta estes antagonismos, que não são contraditórios, mas complementares.

Para entender a complexidade humana, faz-se necessário identificar que o ser humano é fruto da relação entre indivíduo/sociedade/espécie. Não se está compartimentando ou hierarquizando esses três elementos, pois os mesmos são, cada um, meio e fim. O processo de reprodução do indivíduo pela espécie humana abarca mais dois elementos: a sociedade e a cultura. Morin (2000, p. 54) explica essa relação quando diz que: “A sociedade vive para o indivíduo, o qual vive para a sociedade; a sociedade e o indivíduo vivem para a espécie que vive para o indivíduo e para a sociedade”.

Há uma interdependência entre estes elementos, pois a realização do indivíduo é propiciada pela cultura e pela sociedade, e são as interações entre os indivíduos que sustentam a perpetuação da cultura e da auto-organização da sociedade.

Morin (2000) salienta que cabe à educação evidenciar o destino multifacetado do ser humano, referindo-se ao destino da espécie humana, ao destino individual, social e histórico, de forma entrelaçada e inseparável. Trata-se de mostrar a complexidade do ser humano. Complexidade entendida como o conjunto de elementos interdependentes, que apresentam ligação entre si e que formam um todo.

Neste sentido, entendendo como necessário o modo de pensamento complexo, tem-se a evidência de como a educação é importante para o desenvolvimento organizacional.

Mariotti (1999, p. 154) destaca que:

Em termos de empresa, a capacidade de aceitar e lidar com a ambigüidade da condição humana é algo que precisa ser desenvolvido ao máximo. [...] Na prática, num mundo e numa época em que a informação/energia tem um papel vital no âmbito dos negócios, a educação organizacional continuada aparece como um caminho de amplas possibilidades.

Assim, aprender a aprender é um fator determinante para modificar o sistema de pensamento. Mariotti (1999, p. 154) salienta que: “Enquanto isso não for atendido nada se conseguirá”. O referido autor afirma que o condicionamento das pessoas dificulta a mudança de pensamento, pois os aspectos que o caracterizam como linear, lógico e analítico estão muito enraizados nas pessoas.

As empresas, cujos gestores não acreditam no novo e em outras possibilidades de aprendizagem, tendem a permanecer no *status quo* e, segundo Mariotti (1999), não têm no que acreditar. Assim, afirma o autor que se processa uma reação em cadeia: sem uma pequena parcela de credibilidade, não haverá um mínimo de confiança; sem ela não se alcança um nível razoável de interdependência; sem esta, não há sinergia, o que resulta em baixa produtividade.

“Acreditar é algo que também precisa ser aprendido. Aprender a acreditar nas pessoas faz parte do desenvolvimento humano”. (MARIOTTI, 1999, p. 154).

O autor complementa afirmando que:

É impressionante observar as pessoas que dizem que só se interessam por resultados. São indivíduos que se pretendem muito práticos – só que não acreditam em virtualmente nada. Contudo, ao se julgarem muito práticos, na verdade estão pautando suas vidas pelo pensamento mágico: imaginam que é possível a existência de caminhos que só tenham ponto de chegada, ou seja, caminhos sem ponto de partida e sem trajetória. Essa é uma das consequências do modelo linear de pensamento. (MARIOTTI, 1999, p. 154).

Nesse sentido, pensando na organização que deseja ser aprendente, faz-se necessário que a mesma adote algumas posturas: uso do raciocínio sistêmico, aquele que apreende toda a realidade, considerando as partes como articuladas; presença de gestores que não atuem somente pela ação, mas que pensem, façam relações e assim ajam e de gestores que acreditem que as pessoas aprendem e desta forma a organização aprende; que tenha percepção da complexidade das interações; entendimento de que há ideias diferentes e que podem ser complementares e não estar arraigada a certezas.

Vergara (1999) traz também como característica de uma organização que aprende que valores e objetivos da organização precisam ser compartilhados entre todos os colaboradores, tendo em vista que do compartilhamento chega-se ao engajamento e este é energia, paixão, empolgação e fé. Outra característica apontada pela autora é o investimento na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão, nas descobertas grupais e na análise conjunta de problemas complexos.

Para Senge (2012), faz-se necessário revogar a ideia de que o mundo é constituído de forças separadas, que não tenham relação entre si. No momento em que este pensamento for superado, será possível construir as organizações que aprendem.

Nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. (SENGE, 2012, p. 27).

A capacidade da organização de aprender continuamente é uma das principais vantagens competitivas sustentáveis.

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* (grifo do autor) os níveis da organização. (SENGE, 2012, p. 28). Assim, o processo de aprender não pode estar centrado somente na gestão da organização.

Dessa forma, as organizações aprendentes serão aquelas que identificarem como fazer para que os colaboradores, do operacional ao gerencial, se comprometam e queiram aprender.

3 PENSANDO ANDRAGÓGICA E HEUTAGOGICAMENTE

O termo Andragogia que significa “ensino para adultos” é uma ciência que tem como propósito a formação do adulto aprendiz. A história da andragogia teve seu marco teórico mais expressivo com Eduard C. Lindeman e Malcolm Knowles, ao longo do século XIX, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Lindeman e Knowles publicaram, em suas brilhantes obras (Lindeman: *The Meaning of Adult Education* e

Knowles: *The Modern Practice Of Adult Education e The Adult Learner: a neglected species*) princípios andragógicos que até hoje são amplamente difundidos e aplicados na Educação de Adultos. E, à medida que estes princípios andragógicos vão sendo implementados, instaura-se, nas instituições formadoras, metodologias próprias que se transformam em verdadeiras propostas de aprendizagem para adultos.

Destaca Kenski (2009) que os defensores da andragogia opõem-se não apenas à adequação da educação dos adultos aos pressupostos teóricos e práticos da pedagogia, mas estão presentes nela estratégias de atuação que não seriam aceitas por pessoas experientes e maduras.

O início da construção do modelo andragógico de educação se deu quando Knowles (1970) a concebeu como a antítese do modelo pedagógico tradicional vigente. Ciente de que os pressupostos da Pedagogia baseiam-se nos princípios de ensinar e conduzir crianças, introduzidos no ideário cultural da sociedade ao longo século VII e que, progressivamente, geraram a Escola Pública do século XIX, o autor contribuiu amplamente para que a educação de adultos fosse pautada na experiência e no respeito aos diferentes estilos de aprendizagem do adulto.

E já em 1973, Knowles apresentava os sete passos importantes para o desenvolvimento do aprendizado andragógico:

- estabelecer um clima para o aprendizado;
- estabelecer uma estrutura para o planejamento recíproco;
- fixar valores, necessidades e interesses;
- formular objetivos;
- planejar atividades de aprendizado;
- implementar atividades de aprendizado;
- avaliação de resultados (reavaliação de valores, interesses e necessidades).

E complementa, dizendo que é um processo de aprendizagem autodirigido, a partir do qual o aprendiz adulto pode continuamente reafirmar suas próprias necessidades, à medida que elas emergem das necessidades de uma situação real e mutável.

Por sua vez, Lindeman, considerado um dos maiores pesquisadores da educação de adultos, propôs que a mesma fosse desenvolvida, tendo como referência os cinco pontos-chave deste tipo de educação, exposto em Fava (2013).

Adultos são motivados a aprender, ao perceberem que as necessidades e interesses que buscam estão e continuarão sendo satisfeitos. Por isso, estes são os pontos mais apropriados para se dar início à organização das atividades de aprendizagem de adultos;

A orientação da aprendizagem dos adultos está centrada em sua vida pessoal e laboral. Assim, as unidades apropriadas para organizar o programa de aprendizagem são as situações de vida, como partes importantes do conteúdo a ser desenvolvido. O aluno deve, junto aos professores, colaborar na definição do que deve ser ensinado para que seus anseios sejam atendidos;

A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender. Assim, o centro da metodologia da educação do adulto é a análise das experiências externas e do próprio cotidiano de cada aluno. Todo o conteúdo deve ser de utilidade prática e imediata, porém, devem resultar em mudanças de atitude e aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades passíveis de gerar resultados em longo prazo. O adulto aprende aquilo que faz e vivencia, sendo a experiência seu próprio livro-texto;

Adultos têm uma profunda necessidade de serem autodirigidos. Por isso, o papel dos professores é engajar-se no processo de mútua investigação com os alunos e não apenas transmitir-lhes seu conhecimento e depois avaliá-los;

As diferenças individuais entre as pessoas crescem com a idade. Desta forma, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

Aprender, portanto, é uma construção social e os indivíduos aprendem muito no próprio convívio laboral e social, uma vez que é nas interações, emoções, experiências e pensamentos que a aprendizagem contínua vai se construindo. A educação de trabalhadores, jovens e adultos assume importância fundamental, o que exige uma participação cada vez mais ativa e eficaz do colaborador no mundo do trabalho.

De acordo com Madeira (s.d.), essa eficácia está ligada a três exigências: uma visão clara e objetiva das especificidades de finalidades e metas do processo

educacional de adultos; um perfil mais determinado das características biofisiológicas, psicoemocionais, econômicas, sociais e políticas dos adultos e uma atenção especial às circunstâncias e condições de vida, das experiências e das vivências dos adultos.

A implementação de tais princípios e exigências só é possível se o educador organizacional possuir atitudes andragógicas, ou seja, motivar o trabalhador com intervenções estimuladoras e criar um ambiente informal e acolhedor que favoreça ampla interação entre os colaboradores. É na interação, entre seus pares, que os adultos realmente aprendem e é nessa direção que o educador deve pautar sua prática educativa.

Almeida (2009) e Abrantes (2009) acrescentam que, em meio a estas discussões, surgiu, nos últimos anos, o conceito de heutagogia, que envolve o estudo da autoaprendizagem na perspectiva do conhecimento compartilhado, valorizando as experiências cotidianas como fonte de saber. Isso resultou, conseqüentemente, nos processos de aprendizagem autodirigida e, portanto, dispensando a presença constante do professor colaborador.

Os modelos de aprendizagem apoiados na experiência se baseiam, principalmente, nos trabalhos de John Dewey, David Kolb, Kurt Lewin and Jean Piaget. Segundo estes autores, no entender de Antonello (2006) o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. A noção de ciclos de aprendizagem foi definida por vários pesquisadores, mas a origem do ciclo é atribuída frequentemente a John Dewey. O conceito mais importante em seu estudo sobre aprendizagem é a noção de experiência. O autor define aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência, que ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam, estabelecendo-se um fluxo: situação-problema-indagação-reflexão-nova situação.

O sentido da experiência na andragogia se consolida também através da heutagogia onde a autoaprendizagem, de acordo com Almeida (2009, p. 107):

Se desenvolve em interdependência com a interaprendizagem entre pessoas que se agrupam por motivações e necessidades convergentes para atingir determinado objetivo, cujo alcance depende da participação e do compromisso com a realização de ações e interações [...]. Esse movimento evidencia um processo ativo de autogestão e cogestão da aprendizagem.

Portanto, entender como o colaborador aprende é fundamental para o sucesso educativo, o que demanda projetar e planejar uma ação didática de qualidade tanto para o ensino quanto para a aprendizagem. O professor precisa se valer destes princípios para conseguir mais participação, comprometimento e envolvimento dos trabalhadores e uma das possibilidades é através de uma avaliação das necessidades do grupo, cujos resultados devem ser utilizados diretamente no planejamento das atividades. A efetiva participação dos colaboradores será conquistada pelo uso de dinâmicas de grupo, estudos de caso e aprendizagem baseada em problemas do cotidiano, objetivando estreitar relações teórico-práticas.

As pesquisas realizadas acerca dos temas andragogia, heutagogia, educação de adultos, em geral, permitem afirmar que, em boa parte da literatura pesquisada, encontramos referência aos 14 pontos de Deming (William Edwards Deming). Pela significativa relevância que imprimem no campo educacional, os incluímos nestas abordagens teóricas também, conforme Oliveira (s.d.):

- o adulto é dotado de consciência crítica e consciência ingênua. Sua postura proativa ou reativa tem direta relação com seu tipo de consciência predominante;
- compartilhar experiências é fundamental para o adulto, tanto para reforçar suas crenças como para influenciar as atitudes dos outros;
- a relação educacional de adulto é baseada na interação entre facilitador e aprendiz, onde ambos aprendem entre si, num clima de liberdade e pró-ação;
- a negociação com o adulto sobre seu interesse em participar de uma atividade de aprendizagem é chave para sua motivação;
- o foco das atividades educacionais de adulto é na aprendizagem e jamais no ensino;
- o adulto é o agente de sua aprendizagem e, por isso, é ele quem deve decidir sobre o que aprender;
- aprender significa adquirir Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA);

- o processo de aprendizagem do adulto se desenvolve na seguinte ordem: sensibilização, pesquisa, discussão, experimentação, conclusão e compartilhamento;
- a motivação do adulto para a aprendizagem está diretamente relacionada às chances que ele tem de participar com sua história de vida;
 - o diálogo é a essência do relacionamento educacional entre adultos;
 - o adulto é responsável pelo processo de comunicação quer seja ele o emissor ou o receptor da mensagem;
 - a práxis educacional do adulto é baseada na reflexão e na ação;
 - a experiência é o livro vivo do aprendiz;
 - o professor tradicional prejudica o desenvolvimento do adulto, pois o coloca num plano inferior de dependência.

4 CONCLUSÃO

Aprendizagem organizacional é um imperativo para as organizações que desejam ter vantagens competitivas. Para se caracterizarem como organizações que aprendem, necessitam investir esforços no aprendizado de seus colaboradores, que gerem conhecimentos, criatividade e inovação.

Entretanto, somente isso não é necessário. Faz-se mister que as organizações também assumam postura de aprendente, ou seja, adotem raciocínio sistêmico, primem pela ação que seja pensada e discutida no coletivo; tenham percepção da complexidade das interações; compreendam que as pessoas têm ideias diferentes e que as mesmas podem ser complementares, pautadas nas incertezas.

Além disso, é imprescindível que as organizações eliminem as barreiras no que tange à aprendizagem, cultivando nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender.

Assim, a passagem de uma formação do trabalhador pautada na Pedagogia para uma cultura Andragógica e Heutagógica é um desafio e uma atividade fortemente promissora para a contemporaneidade. Sem dúvida é um trabalho em que colaboradores, gestores e consultores precisam rever seus conceitos formacionais, quebrar barreiras e vencer obstáculos se desejarem pautar sua prática nos princípios

andragógicos e heutagógicos. Como referido ao longo do texto, esse adulto trabalhador espera encontrar no desenvolvimento da aprendizagem um diálogo produtivo, apoiado nas vivências e experiências que permeiam sua trajetória pessoal e profissional.

Graças às empresas visionárias, muito mais ágeis do que as instituições de educação formal que acompanham em ritmo menor a velocidade das transformações, essas novas contribuições educacionais vêm sendo difundidas e empregadas com eficácia nos ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **A pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.
- ALMEIDA, Maria E. As teorias principais da andragogia e heutagogia. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Manuel M. (orgs.) **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- FAVA, Luiz Roberto. **Liderança e andragogia**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/2726/lideranca-e-andragogia#ixzz2ODdljZB>>. Acesso em: 02 maio 2013.
- KENSKI, Vani Moreira. A educação corporativa e a questão da andragogia. In: LITTO, Fredric, M.; FORMIGA, Manuel M. (orgs.) **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

KNOWLES, Malcolm. **The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy.** New York: Associated Press, 1970.

_____. **The adult learner: a neglected species.** Houston: Gulf Publishing Company, 1973.

LINDEMAN, Eduard Christian. **The meaning of adult education.** New York: New Republic, 1926.

MADEIRA, Vicente de Paula Carvalho. Para falar em andragogia. **Educação do Trabalhador**, Rio de Janeiro, v. 2, [s.d.].

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** Tradução de Eloá Jacobina. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

OLIVEIRA, Ari Batista de. Andragogia: facilitando a aprendizagem. **Educação do Trabalhador**, Rio de Janeiro, v.3, [s.d.].

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 28.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.