

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Assumir o desafio de aprender

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

Quando um grupo de pessoas se reúne para trabalhar por um objetivo comum, muitos obstáculos podem surgir: aparecem resistências internas e externas que podem evoluir, causando grandes danos, ou podem ser entendidas como desafios e oportunidades de desenvolvimento. Se não trabalhadas, as relações podem galgar uma verdadeira escalada de conflitos e chegar a graus inesperados. Tudo dependerá da maneira como as pessoas lidam com as suas próprias dificuldades.

Incômodos não podem ser evitados nos relacionamentos, mas quando superados fortalecem as relações como as doenças infantis fortalecem as crianças. No entanto, se é necessário conhecer algo sobre essas doenças para que seja possível cuidar da criança, o mesmo pode ser dito em relação aos desafios de uma organização ou de um grupo: é importante saber algo a seu respeito antes de enfrentá-los.



Os processos de um grupo acontecem por meio dos indivíduos: cada um tem seu ritmo e caminho próprios e eles devem ser respeitados. Assim, a aprendizagem deve passar também pelo autoconhecimento, pela aceitação de si e do outro e pelas mudanças de atitudes, que devem

ser compartilhadas pelo indivíduo e pelo grupo como necessárias. Caso contrário, um padrão inconsciente de comportamento pode colocar em risco a vida da instituição, da mesma forma que o sarampo atua em crianças desnutridas. Posturas que negam a necessidade do aprendizado e da autoeducação não ajudam o processo de desenvolvimento.

Muito dessas “doenças” vivem na cultura do grupo ou da organização e aproveitam momentos de debilidade para se desenvolverem. **É IMPORTANTE QUE UMA ORGANIZAÇÃO PARE DE TEMPOS EM TEMPOS, PARA ANALISAR A FORMA COMO SE RELACIONA, FOMENTE O DIÁLOGO E PROPICIE QUE INDIVÍDUOS TRABALHEM SOBRE SI DE FORMA SISTEMÁTICA E CONSTRUTIVA PARA CONQUISTAR A CONSCIÊNCIA E O EQUILÍBRIO NAS RELAÇÕES.**

Ao se deparar com situações difíceis, é comum o indivíduo procurar as causas disso fora de si mesmo. Ele sente com facilidade as consequências das atitudes dos outros, pois percebe muito mais as pessoas de sua relação do que a si próprio. Essa é uma postura natural do ser humano, se considerarmos que sua condição no mundo lhe permite enxergar diretamente o próximo. Porém, o indivíduo percebe a si mesmo somente por meio do que provoca no outro, como um espelho.

A condição natural do ser humano o leva a ter uma atitude de proteção que está diretamente relacionada à luta pela sobrevivência, isto é, resulta de suas necessidades básicas de alimentação e defesa. Também é natural que o ser humano construa opiniões a respeito desse ou daquele acontecimento a partir de sua perspectiva, de seu ponto de vista, delineando uma visão crítica a respeito da realidade. Mas o ser humano não se restringe às leis do mundo natural, já que traz consigo a condição cultural, que o aproxima de valores e ideias que incluem a ética nos relacionamentos. É o seu aspecto “não natural” que permite a vivência do mundo “ideal”, a percepção histórico-temporal e uma forma de pensar relacionada culturalmente à sua época. Estando submetidas às leis do desenvolvimento, essas condições (natural e cultural) interagem entre si e podem ser aprimoradas por meio da consciência e do esforço.

Quando uma pessoa está vivendo uma situação-problema,

ela tende a perder a visão geral da situação, pois os sentimentos oriundos de tensões ou atritos turvam suas percepções, podendo levá-la a uma vivência de destruição e estagnação pelo medo do desconhecido. Por outro lado, ela pode estar diante de uma grande oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, pois toda situação-problema pede mudanças e traz em si novas perguntas. Para que a situação-problema se torne uma oportunidade, é necessário encarar o esforço da auto-observação e da vontade de aprender, olhando a situação de um novo ângulo, diferente daquele a que se está acostumado a fazer no dia a dia. Esse novo olhar inclui ver a si mesmo na situação vivenciada e acontece a partir de um trabalho interno que permita chegar a uma visão espelhada, isto é, que inclua a auto-observação no contexto da experiência.

Quando aparece a pergunta “o que eu tenho a ver com isso?” toda uma nova concepção da realidade surge. O indivíduo pode compreender melhor que faz parte da realidade que o rodeia e que seus pensamentos, sentimentos e ações influenciam os acontecimentos nos quais está inserido. Afinal, não é à toa que o indivíduo se envolve numa determinada situação: se a pessoa vê-se diante de um desafio é porque tem ali um papel fundamental que a coloca em confronto com seus limites. Somente ao se reinventar, ao se recriar, ao transformar a si mesmo, o indivíduo poderá transformar a realidade na qual está inserido. **ADULTOS APRENDEM A PARTIR DE SUA PRÓPRIA MOTIVAÇÃO QUANDO PERCEBEM A NECESSIDADE DE SE TRANSFORMAR E ISSO SE DÁ A PARTIR DE UM PROCESSO DE AMPLIAÇÃO DA SUA PRÓPRIA CONSCIÊNCIA.**

A partir dessa concepção de aprendizagem e desenvolvimento, pessoas que trabalham juntas podem perceber melhor a si próprias, de forma que facilite o diálogo entre diferentes opiniões, ajudando a esclarecer diferentes visões. Assim, é possível provocar o olhar para os prós e os contras de determinadas posições, ajudando-as a expressar seus sentimentos e a pensar no que se pode fazer de forma diferente do que sempre foi feito até então.

Para isso, quando surgirem situações-problema na equipe de trabalho, será útil contar com algumas metodologias que podem ajudar no processo de esclarecimento das tensões existentes. Na sequência desse bloco de textos,

pretendemos apresentar algumas delas.

### As escolas do adulto

Aprender, desenvolver-se, transformar-se, melhorar continuamente, são exigências de nossa época. Mas como e onde o ser humano adulto pode aprender? Uma pequena investigação nos mostra que há três caminhos diferentes entre si - e, provavelmente, também complementares - para que a aprendizagem aconteça.

### A educação formal

O caminho mais conhecido é aquele em que instituições de ensino preparam e oferecem aos seus alunos situações organizadas de aprendizagem: escolas, universidades e outros centros de formação (inclusive aqueles que atuam no âmbito de empresas) oferecem cursos, seminários, treinamentos, capacitações, palestras, em que os processos de aprendizagem são planejados e organizados antecipadamente e se realizam dentro de um período de tempo predefinido, levando-se em conta determinados objetivos pedagógicos. Para que isso aconteça, **PROFISSIONAIS CAPACITADOS - PROFESSORES, INSTRUTORES E OUTROS FORMADORES - SÃO CHAMADOS A COLABORAR, TRANSMITINDO CONHECIMENTOS RELATIVOS ÀQUELAS METAS ESPECÍFICAS DE APRENDIZAGEM.**

Esta é a chamada “educação formal”, à qual cada pessoa terá acesso de acordo com sua própria determinação e segundo o que permitem as condições sociais de vida em que ela está inserida. Em todas as camadas sociais, mesmo nos lugares mais longínquos, pessoas se mobilizam e empenham seus esforços para alcançarem melhores condições e se tornarem preparados para atuar. Proliferam escolas e cursos que a partir do ensino fundamental lotam classes de jovens e adultos: são cursos técnicos, profissionalizantes, graduações e pós-graduações.

Entretanto, essa educação formal tem assumido algumas características importantes, podendo produzir efeitos sobre os quais é importante lembrar:

- As formações profissionais são frequentemente unilaterais. Voltadas exclusivamente para a aprendizagem de conceitos e técnicas específicos, relacionados a uma determinada prática profissional, elas podem exercer uma influência condicionadora sobre o aluno.
- Ao privilegiar, como resultado desejado, a apropriação de conteúdos e técnicas específicos, utiliza uma série de práticas didáticas que colocam o aluno numa posição passiva no processo da aprendizagem, ignorando, muitas vezes, que ele possui motivações e perguntas próprias.
- Ao ensinar o que é certo e o que é errado, pode gerar uma postura profissional rígida e arrogante, que envolve menosprezo a tudo o que não é feito de acordo com os preceitos técnicos preconizados na formação profissional, podendo fomentar uma crença cega na autoridade da ciência ou da técnica.

Apenas a educação formal é insuficiente para preparar adequadamente a pessoa dos tempos atuais, pois uma verdadeira “formação de adultos” não poderia prescindir de uma visão mais abrangente do ser humano, que fomente sua capacidade de aprender e de se colocar ativamente no mundo a partir de julgamentos livres e autônomos.

### A escola da vida

Há um segundo caminho de aprendizagem para o qual todas as pessoas estão sujeitas, mesmo não se dando conta ou não o valorizando devidamente: é a aprendizagem a partir da própria vida, na “escola do destino”, por assim dizer. Neste caminho, não há um currículo predeterminado, situações planejadas para a aprendizagem, nem instrutores formalmente capacitados. Muito diferente disso, o currículo desta escola consiste na própria história de vida de cada pessoa e depende das circunstâncias em que ela vive, das suas características pessoais, de suas relações sociais, das escolhas que faz. Neste processo de aprendizagem, cada pessoa é colocada constantemente diante da diferença entre as suas capacidades, os seus potenciais e as suas fraquezas, e aquilo que a sua vida lhe apresenta em termos de necessidades, perguntas e desafios.

**CADA SITUAÇÃO DE VIDA CONTÉM UM DESAFIO DE APRENDIZAGEM PARA O SER HUMANO, QUE SEMPRE DEPENDERÁ DE QUÃO CONSCIENTE ELE SE TORNA SOBRE O CONTEÚDO DE SUA PRÓPRIA EXISTÊNCIA, DE QUANTO CONSEGUE APRENDER A PARTIR DE SUAS PRÓPRIAS EXPERIÊNCIAS E DOS ENCONTROS PESSOAIS QUE A VIDA LHE PROPORCIONA.** Muitas vezes, o significado de um determinado evento na vida de uma pessoa só poderá ser compreendido muito tempo depois, quando ela olhar retrospectivamente em direção ao passado. Então, será possível perceber, por exemplo, que uma dificuldade vivida num momento específico pode ter contribuído para o amadurecimento de uma característica ou de uma habilidade que será extremamente importante e útil num outro momento. Ou, então, que o que foi percebido como uma contrariedade pode ter facilitado o encontro de pessoas que acabaram por trazer novas possibilidades, até então desconsideradas.



Observando cada biografia humana, é possível aprender e compreender os temas que se colocam, os problemas que se repetem, os padrões de resposta aos desafios colocados, o que se construiu em razão de situações difíceis, como as pessoas com quem se encontrou contribuíram para as situações e o próprio amadurecimento.

Quando se está atento para o que foi aprendido ou para o que se poderia fazer melhor em cada dia, um caminho possível e instrutivo pode ser, por exemplo, um silêncio em vez de uma risada, uma frase mais respeitosa, uma pergunta ao invés de uma conclusão, uma ajuda em vez de uma crítica ou mesmo uma atitude mais desafiadora no lugar da submissão.

Tudo isso evidencia que esse caminho contém uma sabedoria profunda, trazendo a cada um exatamente aquilo que necessita para o seu desenvolvimento. Nele, todos são aprendizes: do mais jovem e inexperiente ao mais velho e mais preparado. Sempre há o que aprender.

### A autoeducação

Há ainda um terceiro caminho de aprendizagem: o “caminho da autoeducação”. Este se refere ao caminho que cada um percorre em contato consigo mesmo.

Da Antiguidade até a Idade Média, a humanidade percorreu este caminho por meio das várias escolas iniciáticas, conhecidas como “centros de mistérios”, onde os aprendizes cumpriam um severo programa de autoeducação, orientados por mestres que os conduziam ao conhecimento de fatos espirituais. “Conhece-te a ti próprio” já era o lema de uma dessas antigas escolas.

Em nossa época, entretanto, em função do crescente processo de individuação que exige cada vez mais autonomia pessoal, não é mais demandada a obediência estrita a um mestre para se autodesenvolver; o aprendiz pode escolher alguém que o aconselhe e oriente e o ponto de partida é incorporar uma postura de pesquisa, em que a pessoa aceita o que foi realmente compreendido e se mantém com o espírito aberto para compreender o que ainda não foi captado.

**O CAMINHO DA AUTOEDUCAÇÃO SÓ PODE ACONTECER NO ESPAÇO ÍNTIMO DE CADA UM, QUANDO SE CONSEGUE SILENCIAR A “MATRACA MENTAL” E PENETRAR NAS CAMADAS MAIS PROFUNDAS DA CONSCIÊNCIA, COM O PROPÓSITO DE ILUMINAR ASPECTOS DESCONHECIDOS RELATIVOS AO PRÓPRIO COMPORTAMENTO:** a forma como se reage aos eventos que a vida traz, a simpatia ou a antipatia gratuitas em relação a determinadas pessoas, a forma como se constroem os próprios julgamentos, os critérios que embasam as decisões que são tomadas.

Muitas vezes, a autoeducação está relacionada à aprendizagem do próprio temperamento. Alguns exemplos podem contribuir para tornar um pouco mais claro o que está sendo exposto:

- Uma pessoa impetuosa e explosiva, a partir da percepção de que inibe e assusta os outros com sua assertividade e suas explosões de ira, poderá se propor a aprender a transformar essa cólera ao longo da vida. Poderá assumir o desafio de controlar a forma como reage quando é contrariada ou quando se depara com coisas que considera “erradas”, se propondo a perguntar, sem ofender o outro, o motivo daquilo ter sido feito como foi.
- Já alguém que apresenta características de um temperamento mais otimista e confiante, que é atraída por inúmeras atividades e se entrega a elas de forma desordenada, acabando por deixar muitas sem finalização, poderá se propor a fazer uma coisa de cada vez e não assumir compromissos que não poderá realmente cumprir.
- Alguém que se percebe muito fechado em si mesmo, em suas próprias ideias, sentimentos e ações, pode se propor a desenvolver interesse genuíno e disponibilidade para atender as necessidades do outro.
- E uma pessoa que se percebe triste e passiva, que costuma cultivar um sentimento de melancolia, pode tentar encontrar a alegria interior no convívio com outros e no estabelecimento de vínculos autênticos com os grupos sociais com os quais se relaciona.

**ESTE CAMINHO DE AUTOEDUCAÇÃO RELACIONA-SE COM A**

**INSTAURAÇÃO DE UMA “OFICINA” INTERNA, NA QUAL AS PESSOAS BUSCAM ENXERGAR OS SEUS LIMITES E EXPANDI-LOS; BUSCAM IDENTIFICAR SUAS SOMBRAS E APRENDER A CONVIVER COM ELAS COM MAIS CONSCIÊNCIA.**

Quando evitamos esse caminho de autodesenvolvimento, corremos o risco de nos tornarmos reféns dos padrões de comportamento que adquirimos e que podem se tornar verdadeiros obstáculos para alçar novos voos. Aprender, no sentido desse terceiro caminho, significa aprender a se conhecer, implica em se transformar, criando interiormente as condições necessárias para que a aprendizagem aconteça.





# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA



GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA