



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.4 - n.9 - Julho - Dezembro 2009

Semestral

Artigo:

**O PAPEL DO PROFESSOR NUMA
PERSPECTIVA PÓS-MODERNA**

Autores:

Cleomar Marcos Fabrizio¹

Eduardo Schorr²

Luís Carlos Schneider³

¹ Formado em Administração e Matemática pela Universidade Regional Integrada – URI. Especialista em Administração pela Universidade Regional Integrada – URI e Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Linha de Pesquisa Gestão das Organizações. E-mail: cleomar@smail.ufsm.br.

² Mestrando em Desenvolvimento - Gestão das Organizações (grande área Administração) na UNIJUÍ (2009/2010). Pós-Graduando lato sensu em Gestão do Ensino e Aprendizagem na Faculdade IDEAU (2009/2010). Especialista em Controladoria lato sensu pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU (2007). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo - UPF (2006). E-mail: eduardo@ideau.com.br.

³ Mestrando em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ 2009/2010). Especialista em Gestão Financeira e Controladoria pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM 2006/2007). Graduado em Ciências Contábeis pela Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA 2002/2006). E-mail: ritter@vivanet.com.br.

O PAPEL DO PROFESSOR NUMA PERSPECTIVA PÓS-MODERNA

RESUMO: Esta pesquisa bibliográfica faz uma contextualização e revisão de conceitos referentes ao modelo pós-industrial de produção abrangendo a Teoria da Complexidade, Aprendizagem Organizacional, Desenvolvimento Organizacional e o “O homem que Apreende”, relacionando-as à visão de Paulo Freire e seu modelo de educação libertadora. O estudo tem por objetivo oferecer uma perspectiva para atuação do professor nesta nova realidade que vivenciamos, onde este encontra-se situado em um meio bombardeado de informações, diversas tendências e paradigmas que constituem o ser e a sociedade. Para que com esta visão o educador se pautasse na metodologia de Paulo Freire, como a mais adequada, a qual tem a possibilidade de tornar os educandos mais autônomos cognitivamente, repensando seu modo de apreender o conhecimento, proporcionando a autonomia individual e coletiva do aprendiz, seguindo assim as exigências básicas da realidade pós-moderna. Contemplando as informações das diferentes áreas, não apenas focado nos conteúdos curriculares, mas retirando a essência subliminar do meio no qual estão inseridos, possibilitando que posteriormente não se tornem alienados a um sistema baseado em tendências neo-liberais, apresentando as características exigidas pela sociedade baseada na produção em massa, que preconiza indivíduos ativos, mas acríticos e manipuláveis.

Palavras-chave: Pós-industrial. Informacional. Aprendizagem. Desenvolvimento. Autonomia.

ABSTRACT: This research bibliographic make a structure and revision of idea referring to model post – industrial from production comprised the Theory from Complexity, Apprenticeship Organizational and the: “The man who apprehend”, relating from the vision of Paulo Freire and his model from the liberator education. The study has from objective to offer one perspective for actuate from teacher in this new reality what to be alive, where this find a situated in one manner bombarded a situated in one manner bombarded from informations , several tendencies and paradigms what constituting the creature and the society. For who with this vision the education if guidelines in the methodology from Paulo Frire, as the more adequate , at which have the possibility from return the student more independent cognitivement believing his way of to apprehend the knowledge , proportionating the autonomy individual and collective from the apprenticeship , following so demand basics of the reality post – modern . Comtemplating áreas, not only concentrated in contents basic curriculares , but retiring the essence sublimater from means in what are inserted , possobiliting who laterly not if find alienated from ane system based in tendency new – liberal, introcing the characteristic required by the society based in the production in mass, what preconize fellow or individual actives , but not critical and manipulated.

Key – Words: industrial-powders - Informacional - Apprenticeship - Development. Autonomy.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Estudos a respeito do mundo atual levam a conclusão de que está ocorrendo uma grande evolução dos sistemas de produção industrial para o que seria um modelo pós-industrial ou informacional, de tal forma que se reconstruam alguns conceitos fundamentais no campo da administração como: padronização, economia de escala, fatores motivacionais, estrutura organizacional, aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

O novo contexto tem se caracterizado como complexo, turbulento e imprevisível. Esta nova realidade tem exigido muito das organizações e dos seres humanos em suas interações com seu ambiente. A exigência para as organizações são a eficácia e a eficiência na condução dos seus negócios e para os indivíduos é mais autonomia e preparo para a busca de novos saberes a fim de que o mesmo consiga manter-se no mercado de trabalho.

A turbulência e a imprevisibilidade da pós-modernidade têm causado insegurança nas pessoas e na sociedade. Alguns serviços públicos e até profissões estão sendo questionados quanto a sua contribuição para melhora desta situação. Uma destas profissões é a de docente. Por isso é importante rever o papel do professor no contexto pós-moderno e argumentar sobre a sua participação na sociedade.

Assim esta pesquisa bibliográfica tem por objetivo questionar e analisar essa nova realidade, ou seja rever conceitos como sistema de produção pós-moderna, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, caos, complexidade, autonomia e imprevisibilidade.

E por fim oferecer uma perspectiva para a atuação do professor dentro de uma visão freiriana de educação libertadora, a qual se considera a mais adequada para enfrentar o momento atual, tornando os sujeitos mais autônomos, cognitivos e críticos.

O MODELO PÓS-INDUSTRIAL DE PRODUÇÃO

O contexto social do modelo pós-industrial aponta para premissas fundamentais para o seu entendimento: a globalização, a tecnologia da informação e uma sociedade multicultural.

A partir dos anos 80 a maior circulação de bens, capitais, serviços tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. Tanto que a tecnologia permite o contato entre diversos mercados, países, pessoas instantaneamente, em tempo real, o que garante a realização de investimentos em diversos mercados, de modo que aumenta a circulação de riquezas.

O uso dessa tecnologia da informação fez surgir um novo sistema de comunicação que fala a linguagem digital, de maneira que promove a interação global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens. Neste tipo de sociedade, a diversidade cultural é uma realidade em que as pessoas com diferentes princípios, valores, formas de comportamento, religião, agrupam-se por interesses semelhantes por conquistas sociais e políticas.

Nesta visão as organizações concentram o foco de atenção na mudança organizacional, buscando mecanismos de integração e de coesão organizacionais, em vista disso valorizar a dimensão simbólica e cultural da empresa.

Por isso as organizações concentram forças no aprimoramento de ferramentas gerenciais como desenvolvimento e aprendizagem organizacionais, tornando-se “organizações em aprendizagem”, buscando também um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade

A organização e o mundo do trabalho estão passando por uma fase de transição em que conceitos de “homem”, “ambiente” estão mudando. Conforme discorre Morgan (2002, p.56) está-se evoluindo de uma lógica sistêmica-controladora para uma situação processual-relacional. Para entender-se esta mudança é necessário compreender os diferentes significados dos conceitos acima comentados que estão sendo alterados ao longo deste processo.

O primeiro conceito a ser analisado é o de homem, o qual inicialmente era visto como um ser econômico dentro de uma visão mecanicista que o considerava como ser previsível e que incentivos financeiros, controle e treinamento bastavam para conduzi-lo à produtividade. Já o homem social necessitava de elementos de afetividade e melhoria no ambiente de trabalho. O homem complexo vai além disso, necessidades psicossociais são importantes. A motivação depende de fatores intrínsecos e identitários dos atores sociais, que são muitas vezes inconscientes. O homem organizacional passa a dimensão política onde seus relacionamentos refletem relações de poder no interior da organização. O homem funcional mostra os conflitos de papéis dentro da organização onde o ambiente mutável coloca em cheque sua posição.

A organização era vista como máquina com ênfase na estrutura em que as regras regulavam o comportamento organizacional, servindo como referência das ações e exigiam racionalidade de seus agentes. Com a descoberta das necessidades humanas as organizações passam a ser vistas como organismos vivos, considerando-se sistemas abertos que interagem com o ambiente. As organizações também são consideradas numa esfera cultural, simbólica e política, visão na qual objetivos e a estrutura organizacional são produtos das interações do sistema humano a partir do confronto de valores e interesses políticos.

Quanto à evolução do conceito de meio ambiente consideram-se duas premissas. A primeira analisa que as organizações se adaptam ao ambiente onde a organização mecânica por ser um sistema fechado e inflexível tem dificuldades sobrevivência. Em contrapartida as organizações orgânicas por serem sistemas abertos levam vantagem pela sua possibilidade de variação e inovação. A segunda análise é de que as organizações ativas constroem e influenciam seus ambientes de negócios através da interação com os diversos grupos organizacionais.

Portanto, concordando com Morgan (2002, p. 68), não resta outra saída para as organizações senão a realização de uma série de acordos que devem ser perseguidos para enfrentar as freqüentes transformações que sofrem as circunstâncias do mundo do trabalho. Organizações são feitas de relações humanas, de contratos, conflitos de interesses inevitáveis,

ainda mais agravados pela interação com o ambiente. Neste contexto a busca por uma cooperação produtiva pode ser a solução.

CAOS E COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Bauer (1999,p.10) que afirma no mundo empresarial já se tornou lugar-comum falar em turbulência e instabilidade dos mercados e ambientes. Nas organizações o processo decisório é cada vez mais incerto, refletindo a imprevisibilidade a respeito da atuação de todos os agentes econômicos envolvidos no ambiente-tarefa das mesmas. Por isso o autor defende as teorias da complexidade e do caos.

Conforme o autor (1999,p.19) complexidade não é de forma alguma, completude: ao contrário, ela diz respeito a impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento completo. Afirma também que a compreensão da complexidade não era trazer certezas sobre o que é incerto: ela pode apenas propor-se a reconhecer a incerteza, e dialogar com ela.

Outro ponto abordado pelo autor refere-se ao caos. Segundo Bauer (1999,p.109) um mérito significativo do estudo do caos reside no fato de que ele transfigura a noção de imprevisibilidade, e até aqui associada a ignorância , e passa a conferir-lhe um sentido intrínseco. A imprevisibilidade simplesmente não pode ser anulada. O estudo do caos pode ajudar em muito a compreender os fenômenos que escapa a compreensão estritamente determinista. È importante separar o que é aleatório daquilo que de fato não é nada mais do que simples acaso.

Outro autor que aborda a questão da complexidade é Morin. Conforme o pensador (2000,p.10) o entendimento da palavra complexidade desprende-se do sentido banal para ligar em si a ordem, a desordem e a organização, e no seio da organização, o uno e o diverso. Afirma ainda(2000, p.92) que o pensamento humano sempre enfrentou a complexidade e tentou bem reduzi-la ou traduzi-la. Chama a atenção e analisa os enganos que o homem comete ao tentar compreender o mundo real. Não seria diferente no ambiente -tarefa das organizações.

Neste contexto deve-se analisar a atuação das organizações. Segundo Bauer (1999, P.175) elas podem operar na instabilidade. Segundo o pensador a cultura organizacional deve estar orientada para a satisfação das necessidades humanas de estímulo, inovação, agressividade e individualidade; ter-se-á então uma organização que se afasta cada vez mais do equilíbrio, rumo à fragmentação e a instabilidade. Uma organização pode ao mesmo tempo

produzir estabilidade necessária à condução eficiente de suas atividades e a instabilidade necessária á emergência da mudança. Para essa instabilidade concorrem os conflitos, as contradições, as tensões, as atividades políticas, a ambigüidade, enfim, tudo aquilo que é inerente à condição humana.

É importante afirmar que a criatividade e seu produto-a inovação-não devem mais ser vistas como atribuição exclusiva de especialistas e de poucos integrantes da cúpula estratégica da empresa. Precisa-se que a emergência do novo se torne uma possibilidade organizacional, um atributo da organização como um todo, que possa surgir espontaneamente e continuamente na presença de condições propícias. Se o futuro dos ambientes é imprevisível deve-se facilitá-lo e criar condições para que ele possa emergir de forma congruente com as pequenas emergências do ambiente.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O modelo pós-industrial caracteriza-se por ser uma era de mudanças que envolvem transformações na esfera tecnológica, na estrutura social e nas necessidades das pessoas. Neste contexto é necessário rever dois conceitos muito debatidos pelas organizações: desenvolvimento e a aprendizagem organizacional.

O desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer a tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência.

Desta forma mudança organizacional é entendida como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, em relação a isso se entende ambiente como técnico social e cultural.

Em outras palavras pode-se afirmar que o desenvolvimento organizacional depende da situação que requer e condiciona um determinado tipo de mudança, situação esta presente no modelo pós-industrial em que a empresa deve tomar todas as medidas para se adaptar e sobreviver.

Quanto à aprendizagem organizacional, o modelo informacional entende a mesma como sendo de circuito-duplo, em que envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Em primeiro lugar o indivíduo tem acesso a novas informações. Em segundo lugar comparam-se as informações obtidas com as normas de funcionamento de um dado sistema ou processo, e depois se questiona a pertinência destas normas e iniciam-se

ações corretivas apropriadas que podem envolver a mudança de práticas, valores do sistema ou processo antigo.

Nesta ótica as organizações tornam-se “organizações em aprendizagem” que ocorre quando se consegue implementar um circuito-duplo de aprendizagem, por meio de um círculo virtuoso no qual novas informações são utilizadas para desafiar idéias e conceitos já aceitos e bem estabelecidos, desenvolvendo assim novas perspectivas para o futuro.

O HOMEM QUE APRENDE

No modelo informacional, o “homo economicus” do modelo industrial, mecanicista e taylorista é substituído pelo “homem que aprende”.

Neste entendimento, o caminho do ser humano é evoluir e buscar a autonomia de pensamento. O ser humano autônomo é compreendido como um ser capaz de analisar informações, dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo com suas experiências e sendo capaz de formar um pensamento próprio.

O modelo informacional cobra do indivíduo que ele trate com alguns paradoxos e contradições importantes: ao mesmo tempo em que deve integrar-se no sistema organizacional e trabalhar em equipe visando o atendimento de certas metas e objetivos, deve manter-se atento ao próprio desenvolvimento e aprendizagem para manter sua empregabilidade.

Por isso é importante verificar o papel do professor no modelo pós-industrial, quanto a sua responsabilidade de formar indivíduos autônomos que reúnam as ferramentas necessárias para lutar em um ambiente tão complexo. Assim sendo a perspectiva freiriana torna-se adequada e atualizada para que o indivíduo faça frente a esta nova realidade que se apresenta.

PEDAGOGIA DA AUTONOMIA E O MODELO INFORMACIONAL

No modelo informacional as competências e habilidades exigidas dos sujeitos, consideradas como fundamentais são: empregabilidade, criatividade, autonomia, conhecimento. Neste contexto o papel do professor deve ser revisto. A perspectiva freiriana é uma opção consistente para forma de atuação de novos docentes. Muitos são os pontos da Pedagogia da autonomia de autoria de Freire levam a este raciocínio.

Primeiro, ensinar exige o reconhecimento e a assunção da identidade cultural. Segundo Freire(2007, p.41) a solidariedade social e política que se precisa para construir uma

sociedade menos feia, na qual se pode ser mais como pessoa, tem na formação democrática uma prática de real importância.

Segundo, ensinar exige respeito à autonomia do ser educando. Conforme o autor (2007, p.59) o respeito à autonomia e à dignidade de cada uma é um imperativo ético e não um favor que se pode ou não conceder aos outros. Esta característica o docente deve em primeiro respeitar e depois estimular, pois nas circunstâncias atuais do trabalho e da sociedade é uma competência básica para que o indivíduo mantenha-se pró-ativo.

Terceiro, ensinar exige apreensão da realidade que o professor precisa mover-se com clareza na sua prática (2007, p.68). Precisa conhecer as diferentes dimensões que caracterizam a essência da prática, o que torna mais seguro o próprio desempenho. Freire afirma que mulheres e homens são os únicos seres que social e historicamente tornam-se capazes de apreender. Apreender é construir, reconstruir, constatar para mudar. No modelo informacional é necessário tanto para o indivíduo como “homem que aprende” e para as organizações que devem estar sempre em aprendizagem.

Também, ensinar exige a convicção de que a mudança é possível. Conforme Freire (2007, p.76) não se é objeto da História, mas sujeito. No mundo da história, da cultura, da política, da economia constata-se não para se adaptar e sim para mudar. O docente deve, então estimular o aluno para que estude não de forma descomprometida e sim de maneira a intervir na realidade que deve ser mudada.

O docente deve entender que educar é uma forma de intervenção no mundo. Freire afirma (2007, p. 98) que além dos conteúdos bem ou mal entendidos e ou apreendidos, a intervenção implica tanto o esforço da reprodução da ideologia dominante quanto do seu desmascaramento. Neste sentido o professor deve despertar no aluno o espírito ético e crítico para sua atuação no mundo das organizações e do mercado. A sua ação deve ser pautada pela ética tão necessária nas relações negociais na pós-modernidade.

Por fim, ensinar exige tomada consciente de decisões (2007, p.109). Assim a educação não deve ser entendida como neutra. Ela exige tomada de decisão e o docente deve ter plena consciência desta premissa. Atuação deste profissional deve fazer com que os discentes também apreendam a tomar decisões para não continuarem como sujeitos neutros. As organizações também são vistas como sistemas políticos e como tais exigem dos seus participantes a tomada de posição. O modelo pós-industrial exige que o indivíduo seja pró-ativo, busque soluções, seja autônomo e criativo e que interaja com a realidade, mudando-a e transformando-a.

A EDUCAÇÃO LIBERTADORA E A PÓS-MODERNIDADE

Conforme Freire (2007, p.46) a educação libertadora é, fundamentalmente, uma situação na qual tanto os professores como os alunos devem ser os que apreendem; devem ser sujeitos cognitivos, apesar de serem diferentes. E continua afirmando que tanto os professores como os alunos sejam agentes críticos do ato de conhecer.

Sabe-se que não é a educação que modela a sociedade, mas ao contrário, a sociedade é que modela a educação segundo os interesses dos que detém o poder. Logo o professor libertador tem que estar atento para o fato de que a transformação não é só questão de métodos e técnicas, mas sim do estabelecimento de uma relação diferente com o conhecimento e com a sociedade.

É neste momento que o educador deve ter plena consciência de seu papel num mundo o qual está inserido. Mundo este, complexo e em fase de profundas transformações, onde o mercado exige cada vez mais dos indivíduos e das organizações. A questão é como o professor vai ser um agente de transformação e um libertador dos seres humanos.

Considera-se que o ponto fundamental, é a própria prática docente do educador. É a relação que tem o conhecimento e o educando. Sua ação deve ser pautada no sentido de criar no aluno a consciência de ser crítico e autônomo, que o mesmo saiba a apreender a apreender, onde os conteúdos e saberes levem o sujeito à autodeterminação e não à dominação. Deve o aluno ainda dominar os mais amplos conhecimentos, pois isso implica num melhor raciocínio lógico e crítico dos fatos resultantes de sua interação com a sociedade. Entenda-se sociedade também as organizações como um de seus agentes importantes no modelo informacional.

Pode-se concluir concordando com Freire quando afirma que os sujeitos devem ser cognitivos, exigência básica para saberem lidar com a infinidade e multiplicidade de informações próprias do momento que se vive. O desenvolvimento de habilidades cognitivas é fundamental para a sobrevivência das organizações e a manutenção da empregabilidade dos seus participantes e ao mesmo tempo conquistar a autonomia e a liberdade.

PEDAGOGIA DO OPRIMIDO NUMA PERSPECTIVA PÓS-MODERNA

Na análise da atuação do professor numa perspectiva da era informacional, outros dois pontos importantes abordados por Freire em sua obra Pedagogia do Oprimido devem ser

entendidos como necessários à prática docente: Os homens se libertam em comunhão com o mundo e os homens se educam mediatizados pelo mundo.

Conforme o autor, ninguém liberta ninguém liberta::; ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão se libertam em comunhão com o mundo(2001,p.54). Continua afirmando que somente quando os oprimidos descobrem o opressor é que se juntam na luta organizada por sua libertação e começam a crer em si mesmos, superando a sua convivência com o opressor. A Ação política junto aos oprimidos deve ser ação uma ação cultural para a liberdade. Esta ação libertadora deve reconhecer a dependência dos oprimidos como ponto fraco e através da reflexão e da ação, transformá-la em independência.

O segundo ponto importante defendido por Freire (2001,p.68) é de que ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo. É através do diálogo entre o educador e o educando que se opera a superação da dependência. Desta forma o educador não é apenas o que educa, mas é educado também no diálogo com o educando. Ambos tornam-se sujeitos do processo no qual crescem juntos. Deve acontecer a educação problematizadora. Freire(2001,p.70) afirma que quanto mais se problematizam os educandos como seres no mundo e com o mundo, tanto mais se sentirão desafiados e tão mais desafiados mais obrigados a responder o desafio.

Outra questão discutida pelo autor (2001, p.70) é a de que educação como prática da liberdade, ao contrário daquela que é prática na dominação, implica a negação do homem abstrato, isolado, solto, desligado do mundo, assim como também a negação do mundo como realidade ausente dos homens.

Esta é uma afirmação adequada às características do modelo informacional, o mundo é uma realidade que deve ser compreendido como tal: Complexo e imprevisível. Neste sentido não há outro caminho senão de uma pedagogia humanizadora, em que a liderança revolucionária, em lugar de se sobrepor aos oprimidos e continuar mantendo-os como quase “coisas”, com eles se estabelece uma relação dialógica permanente.(FREIRE, 2004, p. 56)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo industrial de produção fundamentado no pensamento de Taylor via o homem como uma simples peça da engrenagem montada para fins econômicos. Não era permitido que o mesmo pudesse pensar, questionar, rever sua situação desumana. Permitia-se apenas que executasse ordens e seguisse normas previamente pensadas pela cúpula estratégica da organização.

Na realidade pós-moderna tem-se uma infinidade de informações que são criadas e renovadas a cada dia numa velocidade impressionante. A tecnologia da informação acelerou o processo de trocas de conhecimento, obrigando o homem e as organizações repensarem forma de gerenciar estas novas demandas. As organizações fazem uso de duas importantes ferramentas gerenciais para poderem sobreviver e competir: O desenvolvimento organizacional e a aprendizagem organizacional. Na verdade são estratégias que têm a finalidade de processar todas as informações obtidas na interação com o ambiente num processo de feedback ou como num elo recorrente como se reporta Morin(2006, p.25). Neste contexto surgem conceitos de “homem que aprende” e de “organizações em aprendizagem” em que estes dois agentes devem manter-se num estado que chamamos de “educação permanente”, onde o primeiro tem a finalidade de manter a empregabilidade e o segundo agente, manter a competitividade.

Assim o papel do professor deve ser questionado. De que forma o docente desempenhará suas atividades, num mundo em que as informações valem mais que todos bens e capitais das organizações. Como o docente pode interagir e ainda ser útil no processamento das informações.

A metodologia de Paulo Freire revela-se um bom caminho. O motivo é que ela está centrada no ser humano como ser autônomo, cognitivo, conhecedor de sua realidade. A práxis social nunca foi tão atual, pois na pós-modernidade no conceito de “homem que aprende” está sua essência. E na interação com as pessoas e com o ambiente em que o homem se constrói e reconstrói. Fato este percebido pelas organizações, motivo pelo qual adotam ferramentas gerenciais com finalidade de se reconstruírem e melhor atuarem no mercado.

Portanto o aprofundamento e o entendimento de todo o ensinamento de Paulo Freire é pesquisa obrigatória para todo docente que pretenda ter uma atuação destacada no mundo pós-moderno por estar centrada no profundo conhecimento da realidade e na prática social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BAUER, Ruben, **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATTO, Idalberto, **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FREIRE, Paulo, SHOR, Ira. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da oprimido**. 36 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 36 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007

MARTINAZZO, Celso José, MEZZALIRA, Sandra Maria, **Teoria da complexidade e educação**. Ijuí: Editora Unijui, 2007

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. **Ciência com consciência**. 4 ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **O método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

MOTTA, Fernando, VASCONCELLOS, Isabella **Teoria geral da administração**, São Paulo-SP Thomson, 2002

SIMON, H.; MARCH, J. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.