

Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil

Rafael Guilhon Mattos ¹ Ana Maria Rocha Faria ² Sandra Regina dos Anjos Oliveira ³
rafaelgm@tj.rj.gov.br gbeonan@vm.uff.br sandra@vm.uff.br

¹ Universidade Federal Fluminense, Bacharel em Administração pela UFF, Niterói, RJ, Brasil

² Universidade Federal Fluminense, Prof. Adjunto do Departamento de Administração, Mestre em Sistemas de Gestão, Niterói, RJ, Brasil

³ Universidade Federal Fluminense, Historiadora, Pesquisadora do GDRH do Departamento de Administração, Mestre em Sistemas de Gestão, Niterói, RJ, Brasil

RESUMO

Este artigo é subproduto da monografia do mesmo título apresentada ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal Fluminense como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração. Consiste em pesquisa exploratória cujo objetivo é de verificar a influência da filosofia das organizações que aprendem na construção dos modelos de gestão de empresas brasileiras, ou que atuam no Brasil. Para isto, utilizou-se dos textos de páginas de dez organizações disponibilizadas na Internet e, por meio da análise em blocos de significados, procurou-se apreender em que medida estas empresas estão representando suas filosofias de atuação, suas práticas e intenções. Os princípios da “Grounded Theory” foram usados como forma de construção de análise que representasse o fenômeno a ser evidenciado.

Palavras-Chave: Organizações que aprendem. Gestão de empresas. Filosofia de atuação empresarial.

1. INTRODUÇÃO

No campo da administração, onde há grande amplitude de formação de teorias e técnicas de gestão, surge uma vertente que tem como premissa uma mudança de paradigma.

Diferente das teorias e técnicas convencionais, a filosofia das organizações que aprendem traz em seu arcabouço teórico uma nova maneira de encarar o mundo, as organizações e a forma de administrá-las.

Desta feita, esta pesquisa trata do conhecimento, de forma preliminar, de como a filosofia das organizações que aprendem influencia a construção dos modelos de gestão das organizações. Que aspectos são abordados, que práticas podem ser elaboradas com base em seus princípios e o que muda com as novas propostas, são algumas questões a serem respondidas.

A idéia foi de, ao olhar as páginas de dez empresas na Internet, verificar se o discurso de cada uma delas sofre influência da teoria das organizações que aprendem e em que medida estas influências podem abrir novas frentes de pesquisa sobre o assunto.

2. JUSTIFICATIVA E PROBLEMA

O avanço tecnológico redefine o papel das pessoas no contexto organizacional, o que promove uma série de questionamentos e reflexões sobre o trabalho e sua forma organizada de realização. Os indivíduos questionam sobre o que fazer para serem produtivos e manterem

sua “empregabilidade”, enquanto as organizações tentam estabelecer melhores práticas de gestão para se adaptarem ao novo contexto.

Na tentativa de encontrar uma alternativa que atenda a essas expectativas, a proposta da filosofia das organizações que aprendem aparece como teoria e prática capaz de influenciar a construção dos modelos de gestão, que orientem pessoas e organizações nas novas maneiras de interação requeridas.

Considerando a utilização desse modelo por empresas estrangeiras, cabe verificar se há e em que medida acontece a influência dessa vertente teórica em organizações brasileiras ou em empresas estrangeiras aqui estabelecidas.

Senge (2006) e Garvin (2003) asseveram que o caminho mais adequado para se adaptar em um ambiente de mudanças constantes é o da transformação do comportamento através da aprendizagem organizacional, que é componente fundamental das organizações que aprendem.

Sendo assim, este trabalho se justifica à medida que pretende responder se há influência do conceito de organizações que aprendem nos modelos de gestão de empresas brasileiras, ou que atuam no Brasil, que pode ser percebida através das informações divulgadas nas páginas empresariais e como elas se interconectam e formam um corpo de conhecimentos de gestão.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. DA SOCIEDADE INDUSTRIAL PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo Marx (2002), o trabalho humano possui características particulares que o diferencia do trabalho realizado pelos outros animais. O homem é dotado de uma ferramenta, o cérebro, que o permite projetar mentalmente aquilo que ele deseja realizar. Sendo assim, é possível caracterizar o trabalho humano como “consciente e proposital” (BRAVERMAN, 1981). O ser humano percebe o ambiente que o circunda e constrói uma imagem mental da realidade. A partir desta imagem, o homem cria diferentes formas de atuar sobre a realidade.

Essa capacidade humana traduz as relações que o trabalho estabelece dentro do macrosistema e que afeta todos os aspectos do sistema cultural, social e econômico. Os avanços tecnológicos, fruto da invenção humana, produzem “um grande impacto nas organizações, assim como na sociedade em geral” (RODRIGUEZ, 2002).

Ainda conforme Rodriguez (2002), o surgimento de uma nova forma de organização da sociedade se caracteriza pela mudança do foco de poder e dos pilares de sustentação da mesma, que, essencialmente, são associados à evolução tecnológica.

No início do século XX, a teoria da relatividade formulada por Einstein, traça proposições que, apesar da difícil aceitação, desestruturam a base da física mecanicista. A partir daí, nasce um novo paradigma que se associa a expressões como orgânico, holístico e ecológico.

A partir de sua segunda metade, mais precisamente a partir de 1970, o desenvolvimento da tecnologia da informação, acelera as mudanças iniciadas pelo conflito entre os modelos antigos (mecanicistas) e novos e intensifica as transformações na sociedade e na economia (TAPSCOTT, 1995; CASTELLS, 1999).

Segundo Castells (1999), a evolução tecnológica dos últimos anos aumenta a capacidade de integração, a capacidade de memória, a velocidade de processamento e de

transferência de dados, o que possibilita o melhor processamento, armazenamento, compartilhamento, disseminação da informação e geração de novos conhecimentos.

A velocidade de transmissão da informação acelera todo o movimento de mudança e, consoante Bitencourt (2006), os objetivos se tornam transitórios, em constante e acelerado aperfeiçoamento.

Se for considerado que o acesso às tecnologias que definem o estágio de evolução da sociedade não é homogêneo, é possível que coexistam várias sociedades em diferentes estágios de evolução (RODRIGUEZ, 2002). Sendo assim, não há uma substituição súbita e completa de uma sociedade por outra. Há uma transição gradual que torna secundários os valores e pressupostos que orientam a organização social vigente. A transição em questão pressupõe um rompimento gradativo com o que se torna de menor importância na proporção que o que toma maior relevância é capaz de substituí-lo.

De acordo com Drucker (1993), na sociedade do conhecimento, os recursos da sociedade industrial como máquinas, trabalho e recursos naturais, vão perdendo o foco, que se direciona para o conhecimento.

A sociedade do conhecimento emerge, mas ainda divide espaço com a sociedade industrial em um ambiente turbulento e instável. O cenário que se forma é completamente diferente do que pode ser observado na era industrial. É válido ressaltar a substituição de características como estabilidade por instabilidade, linear por dinâmico, padronizado por diversificado.

3.2 AS ORGANIZAÇÕES, OS MODELOS DE GESTÃO E O AMBIENTE DE TRANSIÇÃO

Segundo Rodriguez (2002), o modelo de gestão é “a representação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder.”

Para entender as mudanças sofridas nas organizações, decorrentes das suas interações com o ambiente, é necessário conhecer as transformações nas dimensões componentes dos modelos de gestão.

Galbraith (apud Ferreira et al., 2006) define os elementos básicos que compõem os modelos de gestão que são estrutura, pessoas, tarefas, estrutura de informação e processo decisório, e sistema de recompensas. Segundo Ferreira et al. (2006), “ao final do século passado, embora as dimensões características de toda organização humana contemplassem as mesmas variáveis, a forma de visualizá-las modernizou-se.” A idéia é complementada com a afirmação de que, com o tempo, os modelos com foco na forma dão lugar aos modelos com foco nas funções.

As constantes mudanças de visualização e foco destas dimensões podem trazer muitas diferenças em seus conceitos e sentidos de interpretação. Portanto, sem utilizar definições e sem serem explicitadas, elas serão observadas a seguir no processo de evolução das organizações para que seja percebido como ocorreram as influências do contexto na produção dos modelos de gestão no decorrer do século XX.

Segundo Chiavenato (2002), no decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, industrialização neoclássica e era da informação.

Durante o primeiro período, a era clássica, os modelos organizacionais típicos foram caracterizados pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo

burocrático, centralização das decisões no alto da cadeia hierárquica, estabelecimento de normas e regulamentos para controlar e padronizar o comportamento das pessoas. O homem era considerado apêndice da máquina e seu trabalho era simples e repetitivo (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 1992).

No estágio denominado “era neoclássica”, aumentam a velocidade e a intensidade das mudanças, ao passo que diminui a previsibilidade. As organizações começam a enxergar um ambiente externo e, conseqüentemente, a concorrência. As características das organizações tradicionais tornam-se rígidas e inflexíveis em relação à nova realidade. As organizações tentaram novos modelos de estrutura que pudessem lhes proporcionar mais inovação e melhor ajustamento às novas condições. Surgiu a estrutura matricial como uma alternativa para tentar inovar a organização funcional. A nova abordagem procura buscar novos arranjos estruturais para fugir da rigidez tradicionalista e, assim, obter melhor desempenho nas relações de sistema aberto (CHIAVENATO, 2002; MAXIMIANO, 1992).

Com a era da informação e da globalização, as mudanças aceleram a forma de administrar, e os ambientes tornaram-se instáveis e turbulentos, levando à necessidade de organizações orgânicas e mais flexíveis.

Baseado neste cenário, o desenvolvimento de teorias administrativas dá suas contribuições para auxiliar os gestores a desenvolverem suas práticas de gestão.

Dentre as vertentes que se apresentam na era da informação e do conhecimento, as que tratam da mudança de comportamento das pessoas para uma ação pró-ativa se destacam.

Argyris, citado por Bitencourt (2006) considera a mudança de comportamento como fator primordial para o desenvolvimento no novo cenário.

Há uma proposta de ruptura com a herança da administração clássica, para permitir que as pessoas sejam pró-ativas e participativas ao invés de reativas e obedientes às ordens. O questionamento de práticas predeterminadas permite adaptação constante das práticas às demandas da realidade dinâmica.

Marquardt citado por Bitencourt (2006) considera a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências próprias, traduzindo estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, como fator que determina a promoção de rápidas mudanças.

Fleury (1995) visualiza a nova tendência de gestão organizacional como um processo contínuo de mudança e inovação, que considera a aprendizagem organizacional com base em uma cultura de aprendizagem.

Desta mesma visão compartilha Senge (2006) ao afirmar que serão as organizações de aprendizagem, ou organizações que aprendem que farão sucesso no futuro.

3.3 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS

Garvin (1993) conceitua Organização que aprende como aquela que dispõe da habilidade para criar e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Sendo assim, as pessoas ganham um novo papel nas organizações, mais participativo e criativo. Esta nova postura rompe a relação de completa dependência e subordinação desenvolvida nas vertentes anteriores e a elaboração de novas práticas é estimulada por todos os níveis, ao contrário do modelo centralizado de criação. O amadurecimento desta idéia ainda considera outras dimensões como a percepção individual e as aspirações de cada indivíduo.

Senge (2006) apresenta a Organização que aprende como “lugar onde as pessoas expandem continuamente a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, a aspiração coletiva é liberada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” e Marquardt (1996) dá sua contribuição conceituando ela como: “empresa que aprende de forma coletiva e está continuamente se transformando para gerenciar e usar melhor o conhecimento na busca do sucesso corporativo; delega autoridade às pessoas, dentro e fora da organização, para aprenderem à medida que trabalham, e utilizam tecnologia para maximizar aprendizagem e a produção”.

Os autores demonstram a elevação do nível de participação das pessoas ao passo que elas compartilham seus próprios objetivos e suas visões dos objetivos da organização. Ao assumir a realização dos objetivos compartilhados, há a união em prol de uma causa legitimada pela própria percepção e necessidades compartilhadas. A conscientização de que cada um tem sua parcela de responsabilidade e que todos estão conectados para a concretização do que foi concebido em conjunto, conduz a um aprendizado em grupo e ao legítimo comprometimento.

Nonaka & Takeuchi (1997) discorrem sobre a gestão do conhecimento através da transformação de conhecimento tácito, internalizado e subjetivo, em explícito e vice-versa. A disseminação de idéias e ideais é possível compartilhando e “processando” o conhecimento de forma subjetiva através de slogans, símbolos, frases ou figuras. Os autores ainda ressaltam a importância que a organização deve dar à criação do conhecimento nas empresas. Somente as pessoas são capazes de gerar conhecimento, portanto as organizações devem incentivá-las e elaborar um ambiente propício à criação do conhecimento.

A questão da autonomia dos indivíduos em contraposição à obsessão pelo controle que as organizações herdaram do modelo mecanicista deve ser resolvida para que haja um engajamento das pessoas no processo de criação.

Tobin (1997) destaca a importância de se criar um ambiente onde possa ocorrer a aprendizagem Organizacional. As pessoas devem ter condições de se autodesenvolverem e devem estar comprometidas com esta ação. As pessoas devem ser pró-ativas na aprendizagem Organizacional. Este cenário deve substituir a cultura do treinamento nas organizações.

Sendo assim, o tratamento da complexidade requer uma postura diferente da que era adotada no paradigma mecanicista. Ao invés da centralização da tomada de direção que determina e dissemina as práticas e o comportamento necessários para a solução dos problemas, deve ser adotada uma metodologia descentralizadora, onde as pessoas envolvidas com o trabalho sejam capazes de analisar e agir de forma apropriada, aprendendo naturalmente a lidar com as mudanças e adversidades ambientais.

A aprendizagem organizacional é um dos elementos ou dimensões da Organização que aprende (Marquardt apud Bitencourt, 2006) e pode ser considerada como o ato de aquisição e disseminação de conhecimento, relacionados diretamente ao desenvolvimento de habilidades e atitudes (mudança de comportamento) que podem ser traduzidos em práticas que contribuam para um melhor desempenho (Bitencourt, 2006). O autor destaca a importância da vivência e da ação, isto é, a vivência de experiências que dão oportunidade para a mudança do comportamento em detrimento da simples acumulação de conhecimento. A mudança de comportamento e o processo de aprendizagem organizacional dentro do contexto das organizações que aprendem, estão intimamente ligados com o que Senge (2006) chama de metanóia. O autor diz que metanóia “significa mudança de mentalidade[...] Compreender o significado de metanóia é compreender o significado mais profundo de aprendizagem, pois esta última implica uma mudança radical de mentalidade.”

Bitencourt (2006) ressalta a questão da reflexão, quando há o questionamento constante das práticas vigentes nas organizações e “o controle assume um novo significado e a ordem e desordem ocupam o mesmo espaço organizacional.”

Em contraposição à ordem mecanicista, a “desordem”, ou seja, o rompimento com a ordem estabelecida é requerida para promover a aprendizagem, uma vez que as práticas vigentes devem ser questionadas constantemente a fim de testar sua validade, promovendo oportunidades para as mudanças requeridas pelo ambiente.

Senge (2006) baseia a Organização que aprende no desenvolvimento de cinco disciplinas. São elas: domínio pessoal – capacidade de realizar o que realmente é pretendido -; modelos mentais - “trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo”; visão compartilhada - onde as pessoas devem ter liberdade de expressão e desenvolvidas as capacidades de ouvir e respeitar as idéias alheias; aprendizagem em equipe - alinhamento do grupo para que seja alcançado o que é pretendido, através do diálogo e da discussão; e, finalmente o pensamento sistêmico - disciplina de ver o todo, perceber a complexidade dinâmica ao invés de perceber a complexidade de detalhes.

Em suma, as organizações que aprendem são aquelas que buscam nas pessoas, através da aprendizagem contínua, nas mudanças da forma de pensar e agir, individualmente e em grupo, a solução para os problemas relacionados às disfunções de modelos anteriores e para os problemas emergentes da era do conhecimento.

A principal contribuição desta teoria é a quebra de paradigma que ela propõe. Para que seus pressupostos tenham validade é preciso romper com a lógica que orientou a construção dos modelos anteriores e aprender, como a própria teoria propõe, continuamente, novas maneiras de encarar a realidade e, bem assim, de lidar com ela.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada se baseia em pesquisa exploratória e qualitativa fundamentada na *Grounded Theory* assim definida por Glaser e Strauss (1967). Usou-se este método por tratar-se de assunto com pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Na exploração, segundo Cooper & Schindler (2003) os “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento da pesquisa”.

A *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada nos Dados é um método de análise qualitativa apresentado por Glaser e Strauss (1967), que se refere à descoberta, desenvolvimento e, provisoriamente, verificação mediante um sistema de dados pertinentes ao fenômeno, sistematicamente obtida e analisados pela comparação constante, observando de forma contínua e reflexiva os dados, da coleta à análise e da análise à coleta. Assim, o conjunto de dados, a análise e a teoria construída mantêm uma relação recíproca entre si. O grande diferencial e a qualidade essencial da *Grounded Theory* é o fato deste método de análise partir dos dados obtidos e, indutivamente, levar à construção de uma nova teoria, fundamentada nos dados obtidos do fenômeno em estudo (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 1990).

O conhecimento teórico construído a partir da *Grounded Theory* faz contraste com um outro tipo de teoria que surge como resultado de uma análise teórica, em que o pesquisador parte para a compreensão do fenômeno já tendo como referencial uma grande teoria e, ao fazer a análise dedutiva dos dados encontrados, ajusta-os às explicações pressupostas por aquela teoria principal.

Esta particularidade pode ser útil, pois a percepção da influência do fenômeno em estudo pode estar desvinculada da teoria existente, o que pode fazer com que ele seja suficiente para se explicar, independentemente de um referencial teórico aprofundado.

Começando com demonstrações, a *Grounded Theory* é um tipo de análise, quando bem feita, segundo Glaser e Strauss (1967), demonstra uma teoria que se ajustará ao conjunto de dados perfeitamente e cujo resultado é o estabelecimento de uma relação recíproca entre o conjunto de dados, a análise e a teoria.

A *Grounded Theory* exige do pesquisador, que é um elemento fundamental, uma grande sensibilidade teórica no momento em que estiver analisando e discutindo os dados para orientar-se na coleta de dados relevantes ao fenômeno e para saber identificar as sutilezas dos significados que esses dados revelam (OLIVEIRA, 2003).

Para a exposição de características das organizações estudadas segundo o conceitual daquelas definidas como organizações que aprendem, foram pesquisados os portais corporativos de dez organizações brasileiras ou que atuam no Brasil. Nestes foram buscados dados, expressões-chave que demonstrassem o discurso das organizações e que se pudesse fazer um paralelo com o conceitual das organizações que aprendem.

A seleção das empresas pesquisadas através de suas páginas na Internet ou portais corporativos foi realizada seguindo critérios qualitativos. Como característica básica e condicional, a empresa deveria ser genuinamente brasileira ou ter atuação no Brasil há mais de cinco anos.

Não foi delimitada uma área de atuação quanto à atividade-fim nem quanto à localização ou abrangência geográfica.

A seleção foi orientada por uma triagem dos clientes da empresa Zumble consultoria, por meio de lista disponibilizada em seu portal na Internet.

As visitas às páginas foram realizadas buscando as informações institucionais como o perfil da empresa, sua declaração de valores, seus relatórios anuais e outras informações que as caracterizassem. De todos os textos lidos foram retirados trechos que continham a idéia principal que constituísse evidência clara da ocorrência do fenômeno.

As etapas se dividiram em:

√ Codificação: examina-se o texto escrito, comparando e conceituando o discurso e as idéias subjacentes, analisando-os como indicadores potenciais do fenômeno. Esses textos são transformados em Códigos que correspondem às unidades básicas de análise, sendo descritos com o verbo no gerúndio dando a perspectiva de algo em desenvolvimento ou em prática. Busca-se descobrir os significados implícitos em cada código e, considerando-se os significados, os códigos são agrupados a partir de seus conceitos;

√ Categorização: A partir do agrupamento e classificação dos conceitos, surgem as categorias que estão em um nível superior aos códigos. As categorias são mais abstratas, mais desenvolvidas, e conceitualmente, mais fortes do que os códigos, por isso recebem nomes mais abstratos, de forma a poder agrupar conceitos menos abstratos. Em algumas vezes, o agrupamento dos códigos revela Subcategorias (STRAUSS; CORBIN, 1990);

√ Codificação teórica: as Categorias são reorganizadas e estabelecidas conexões entre as Categorias e Subcategorias, de forma a realizar agrupamentos, unindo-se aquelas Categorias que parecem referir-se a um mesmo fenômeno. O foco está em relacionar especificamente as Categorias a um fenômeno, a partir dos aspectos que delas se sobressaem;

√ Descoberta da categoria central: esta etapa da análise dos dados tem como objetivo entender o fenômeno central, que se constitui no elo entre as Categorias. A Categoria Central, segundo (STRAUSS; CORBIN, 1990), é o fenômeno central ao redor do qual todas as categorias estão integradas e surge ampla e abstrata o bastante para incluir e exprimir todas as demais e precisa ter capacidade de lançar todos os elementos juntos e explicar as diferenças encontradas.

Mesmo sob o risco de a análise ser influenciada pela fundamentação teórica, a metodologia utilizada ameniza este efeito, pelo fato de permitir que os dados ganhem maior expressão, gerando conclusões fundamentadas além da percepção teórica.

5. RESULTADOS

Antes de apresentar os resultados da análise dos dados, é importante ressaltar que o trabalho não tem a intenção de demonstrar se as instituições pesquisadas são organizações que aprendem. Apenas foram buscadas evidências que retratam um quadro amplo da existência do fenômeno, isto é, da influência da filosofia das organizações que aprendem na construção de seus modelos de gestão.

Foi percebido durante a coleta de dados que os códigos que compuseram as categorias não se apresentavam de forma homogênea nas fontes, o que significa que nem todas as organizações estudadas apresentam todas as características.

Após a codificação e categorização dos dados coletados nos portais corporativos, foi identificada uma categoria central que integra todas as macrocategorias encontradas bem como suas categorias componentes e códigos relativos.

Durante a reflexão constante sobre as categorias e seus respectivos códigos, na tentativa de agrupá-las em macrocategorias, uma categoria em particular chamou atenção devido a dificuldade de alocação em apenas um grupo de maior abrangência.

A única conclusão induzida por tal situação é que a referida categoria não poderia estar subordinada a macrocategorias, pois esta se tratava da maior categoria de abrangência, a categoria central.

A categoria central foi denominada “Desenvolvendo Abordagem Integrativa e Holística”.

Esta categoria representa toda a filosofia que envolve o fenômeno estudado, isto é, ela representa a idéia principal da mudança que acontece nos modelos de gestão das organizações que aprendem, demonstrando a tendência da mudança do paradigma mecanicista para o paradigma holístico.

Inicialmente, a categoria que se tornaria a principal de toda pesquisa, foi identificada através de códigos que, agrupados, constituíram uma categoria simples. Somente após a codificação teórica e a tentativa de encontrar categorias superiores, da qual esta faria parte, é que ela foi identificada como o centro de integração da análise desenvolvida.

Relacionadas à categoria central, foram encontradas duas macrocategorias que representam as mudanças ocorridas nas organizações. Elas dizem respeito basicamente a duas variáveis, que são as pessoas e o ambiente.

A primeira delas, denominada “Alterando o Papel das Pessoas nas organizações”, diz respeito às mudanças ocorridas na participação das pessoas nas tarefas, adotando caráter mais crítico, na tomada de decisão sobre seu desenvolvimento, na construção e compartilhamento dos objetivos da Organização, onde se requer mais autonomia e pró-atividade. As categorias

“Promovendo o Desenvolvimento Pessoal”, que evidencia a importância das pessoas buscarem seu desenvolvimento; “Compartilhando e Criando Experiência e Conhecimento”, que demonstra a postura ativa e participativa das pessoas na gestão do conhecimento; “Desenvolvendo a Consciência das Pessoas Através da reflexão” e “Desenvolvendo uma Visão Compartilhada”, completam a idéia do papel participativo na criação de valores, metas, objetivos e visão.

Parece clara a mudança em relação ao paradigma mecanicista onde a participação das pessoas era nula ou limitada, tendo como principal recurso a obediência ao que era determinado nas escalas superiores.

A segunda macrocategoria foi denominada “Mudando a Relação entre Organização, Pessoas e ambiente”. Esta está intimamente ligada com a primeira, inclusive contendo categorias em comum (“Desenvolvendo a Consciência das Pessoas Através da reflexão” e “Desenvolvendo uma Visão Compartilhada”), uma vez que a alteração do papel das pessoas na Organização altera as relações entre as duas partes. Uma particularidade a ser ressaltada desta macrocategoria é que, a partir da mudança de perspectiva, também pode ser criada a idéia de que não existe separação entre pessoas e organização, como se elas passassem a ser a própria Organização e vice-versa. Essa idéia é reforçada pelo compartilhamento de ideais, visão, cultura e o desenvolvimento de consciência crítica por parte das pessoas, ou seja, as características e a postura que a organização deve adotar passam a ser comum em todos os níveis.

É percebida a flexibilização da postura da organização em relação ao ambiente quando ela reconhece que deve mudar o foco de seus modelos de gestão da valorização de uma abordagem determinística, onde tudo era definido pelo nível estratégico, para uma abordagem que promova maior liberdade às pessoas de todos os níveis para criarem práticas mais adequadas. Esta mudança é revelada por duas categorias que são “Reconhecendo a Importância de ser uma Organização que Aprende”, onde as empresas reconhecem a necessidade de mudar sua postura e “Criando um Ambiente que Favoreça a Aprendizagem”, onde elas criam estruturas e situações que permitam a concretização da mudança.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa fez emergir dos dados analisados uma série de evidências quanto à influência da filosofia das organizações que aprendem na construção dos modelos de gestão das organizações estudadas.

As principais alterações percebidas dizem respeito às relações entre pessoas organizações e ambiente, pautadas nas mudanças de foco e perspectiva.

A mudança da participação das pessoas em vários aspectos como na criação de conhecimento e novas práticas, na criação e compartilhamento de visão, bem como a mudança da abordagem em relação ao ambiente, de uma postura controladora e reativa para uma postura flexível e pró-ativa, são bem explicitados pelo discurso das organizações quando falam de suas intenções e práticas adotadas. A mudança de foco das estruturas físicas e modelos predeterminados para a construção dinâmica de conhecimento (e não apenas informação) é um dos aspectos que merece destaque.

Sendo assim, foi confirmada a tendência da mudança de foco da forma para a função. O incentivo à construção de conhecimento, a orientação prática e dinâmica com forte incentivo à inovação contrastam com a adoção de práticas e modelos elaborados e constituídos por grupos específicos, devendo indicar como padrão a ser seguido.

Apesar da fonte de dados ter restringido a análise ao discurso das empresas, a quantidade e a qualidade dos registros tornam relevante o resultado obtido.

Muitas informações de perfil e demonstrações em relatórios anuais foram utilizadas, mas outras fontes que constituem um canal de comunicação entre as pessoas e a organização forneceram dados fundamentais para a evidência das características buscadas.

Foi importante descobrir a aplicação dos conceitos estudados em organizações brasileiras e ter uma noção de como este fenômeno ocorre.

Melhores investigações poderiam identificar a relação entre o discurso e a prática. Muitas organizações ainda possuem, apesar do discurso, características que dificultam ou impossibilitam uma mudança mais profunda, que seja condizente com o que propõe a nova vertente teórica. Como esta investigação – aliar teoria e prática – não foi objeto deste trabalho, crê-se fundamental que se faça este estudo em um segundo momento.

7. REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. Mudança Organizacional: um estudo exploratório acerca dos Agentes facilitadores. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Rio Grande do Sul/PPG. Porto Alegre, 1995.

BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista; a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1981.

CASTELLS, M. A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura. Vol 1. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

_____. Teoria geral da administração. Vol. 2. 6 ed. Rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de pesquisa em administração. 7ª. Ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.

DRUCKER, P. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA, V. et al. Modelos de gestão. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

FLEURY, M. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.

GARVIN, D. Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003.

GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. The discovery of grounded theory. New York: Aldine, 1967.

MARQUARDT, M. Building the Learning Organization. New York: McGraw Hill, 1996.

MARX, K. O Capital - crítica da economia política. Vol. 1. 20ª. Ed. São Paulo : Civilização Brasileira/Record, 2002.

MAXIMIANO, A. Introdução a administração. 3ª ed., São Paulo : Atlas, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, C. O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica no Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade do Rio de Janeiro/COPPE. Rio de Janeiro, 2003.

RODRIGUEZ, M. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro : Qualitymark/Petrobrás, 2002.

SENGE, P. A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 21ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. London : SAGE, 1990.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo : Makron Books, 1995.

TOBIN, D. The knowledge-enabled organization: moving from "training" to "learning" to meet business goals. AMACOM, 1997.

ZUMBLE. A empresa: nossos parceiros. Disponível em <http://www.zumble.com.br/Portugues/Zumble/default.htm>. Acesso de 15/07/07 a 20/07/07