

## TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ENFOQUE ACADÊMICO

Aqui fazemos uma rápida abordagem sobre as teorias da administração, iniciando com sistemas abertos e fechados, dando continuidade com as mudanças organizacionais e, finalmente, falamos sobre as organizações de conhecimento.

### 1- As Organizações como Sistemas Abertos

Sabendo-se que gestores desenvolvem suas atividades em organizações, pode-se perguntar: o que são organizações? Para buscar respostas a tal indagação algumas situações foram selecionadas:

Segundo Silva (2002:47)

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são propostas, planejadas, construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos e reestruturadas ou redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e esforço.

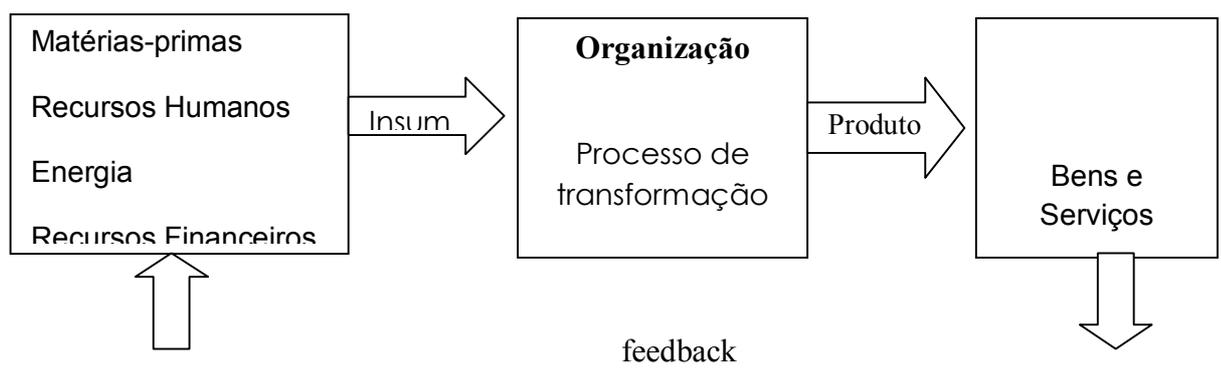
Kruglianskas e Giovannini (2004: 19) afirmam:

Sistema é entendido como um todo formado pela interação de um conjunto de agentes e recursos. Este todo possui uma “fronteira” que o separa em certa medida do ambiente externo. Esta “fronteira” tem uma permeabilidade seletiva que visa controlar a forma como o ambiente influencia o sistema e, desta forma, preservar a identidade do sistema.

As organizações são vistas, portanto, como um sistema aberto que troca recursos e informações com o ambiente. O sistema busca recursos e informações no ambiente externo, processa-os de acordo com seus objetivos e devolve recursos e informações para o ambiente. A idéia de sistema também inclui o conceito de que, em função das interações entre seus agentes e recursos, o todo é diferente da simples soma das partes.

Até meados de 1960, acreditava-se que as organizações eram apenas sistemas fechados, somente com o surgimento da teoria de sistemas foi que as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos que precisam se adaptar a condições externas mutantes para desempenhar seu papel, ter sucesso e até sobreviver ao longo do tempo, de forma eficaz, como enfatiza Bateman (1998:58):

Um *sistema fechado* não interage com o ambiente externo. Embora poucos sistemas realmente assumam essa forma, algumas das abordagens clássicas realmente trataram as organizações como sistemas fechados. A suposição era de que, se os administradores aperfeiçoassem os processos internos, a organização teria sucesso. Entretanto, todas as organizações são claramente *sistemas abertos*, dependentes de insumos que provêm do mundo externo, como matérias-primas, recursos humano e capital e de resultados para o mundo externo que atendam as necessidades do mercado por bens e serviços.



Perspectiva de sistema aberto de uma organização.  
Bateman (1998:58)

A organização competirá com outras por contratos, clientes e consumidores. Para sobreviver à competição e prosperar, terá de agir de maneira a conseguir uma vantagem sobre os concorrentes, que faça a outra parte querer contratar, comprar e repetir negócios com você (BATEMAN 1998:19).

Os gestores precisam pensar estrategicamente para que as organizações prosperem e desenvolvam-se. Isso significa assumir uma nova postura, ou seja, participar ativamente, fazendo mais e melhor.

As novas características ambientais requerem das organizações o desenvolvimento de novas capacidades caso almejem alinhar-se a esse ambiente. Para isso urge mudanças na estrutura e no funcionamento das organizações. Essa estrutura se tornou possível pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e pela necessidade de profissionais com as mais amplas e, ao mesmo tempo, as mais profundas capacidades. Caberá às organizações manter os indivíduos como cérebros revolucionários que movem a sua estrutura. Estes deverão atuar como professores, consultores e solucionadores de problemas. Todos deverão ser capazes, senão a competitividade das organizações estará seriamente ameaçada (CAMPOS 2002:10).

Algumas das ferramentas utilizadas para a manutenção desses cérebros atuantes e pensantes encontram-se na Gestão do Conhecimento que aprimora e transforma o ambiente organizacional reelaborando o conhecimento adquirido.

## 2 – Mudanças Organizacionais

As novas tecnologias exigem novos conhecimentos para a gestão organizacional de processos e pessoas. Para tanto, faz-se necessário, um redesenho da empresa onde não se podem esquecer as pessoas envolvidas no processo.

À medida que as velhas regras de fazer negócios tornam-se obsoletas, as empresas devem ser flexíveis e adaptáveis aos tempos de rápidas mudanças. As empresas, como as pessoas, aprendem novas coisas e evitam a obsolescência. Mais do que meramente reagir às mudanças, elas devem *antecipar* as mudanças e estar à frente delas (BATEMAN 1998:61).

Segundo Lustosa (2004:19), a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente.

Os gestores, de espírito inovador, de posse da informação e do conhecimento processam, através das organizações, informações, de fora para dentro visando resolver problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. As organizações, por sua vez, criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, acreditando na redefinição de problemas e soluções para recriar o seu meio. Conclui-se, portanto, que a organização deva ter o potencial para aprender com o seu mercado suas reais necessidades e adaptar-se às mudanças. Campos (2002:20) enfatiza:

Que essa adaptação organizacional é a essência do comportamento estratégico porque é a chave da interação com as mudanças ambientais e envolve o processo contínuo de fazer escolhas estratégicas. Sabemos, no entanto, que as organizações estão sendo confrontadas cada vez mais com *campos turbulentos*, caracterizados por altos níveis de instabilidade e complexidade. Esses embates com o ambiente têm trazido efeitos dramáticos às organizações: concorrência crescente, aumento da diversificação da força de trabalho, mudança das expectativas do trabalho, mudança das regulamentações e desregulamentações governamentais, e a diminuição dos recursos em meio a outras transições ligadas ao trabalho e a sociedade.

Ratificando, Milito (2001:19) afirma que em meio aos estudos organizacionais, a questão da mudança vem crescendo em importância na conformação dos espaços de trabalho contemporâneos. Trata-se de aspecto que segue a tendência da ciência em desconsiderar as certezas e a possibilidade de previsibilidade dos mais diversos fenômenos e, continua dizendo (2001:65) que no intuito de provocar melhorias em seu aparato produtivo e administrativo, as organizações valem-se de processos deliberados de mudança, com vistas ao aumento de competitividade e melhoria na qualidade, tanto em termos de eficiência quanto de eficácia.

Milito (2001:62) conclui, dizendo que as organizações ainda vivenciam o dilema de atuar num mundo globalizado e tecnologicamente sofisticado e manter padrões ainda rígidos e inflexíveis em seus processos administrativos.

Tais processos são mantidos considerando-se a resistência encontrada, nas organizações, visando à dinâmica da mudança organizacional. Milito (2001:63) esclarece dizendo que as pessoas com posições chave no formato a ser mudado tenderiam a impor restrições ao processo por medo da perda de privilégios e importância relativa frente aos demais membros organizacionais.

Percebe-se que dois aspectos devem ser considerados quando se fala em mudança organizacional, o primeiro deles é a necessidade da mudança para atender a imposições legais e/ou ambientais. O segundo, a importância do envolvimento de indivíduos e alterações na estrutura organizacional visando um atendimento às necessidades de mercado.

As organizações, hoje, dependem cada vez menos da sua influência política e das aplicações financeiras e cada vez mais de um melhor serviço a seus clientes, de maior produtividade e do envolvimento das pessoas (CAMPOS 2002:10).

A necessidade de mudança contínua nas organizações, enfatizada por Drucker, é há muito tempo uma preocupação central entre os teóricos do aprendizado organizacional. A necessidade está aumentando nessa era de economia turbulenta e mudança tecnológica acelerada. Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro tipo de aprendizado é a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes (NONAKA 1997:52).

Segundo Campos (2002:9):

Atualmente, o novo conceito formulado para as organizações é o de se revelar como um núcleo de ensino e aprendizado, em que o fluxo da informação fluirá em uma rede de comunicação imensa de trocas, na qual se ensina e se aprende ininterruptamente.

Esse núcleo deve expressar um compromisso das organizações para com os seus membros, clientes, fornecedores, acionistas, enfim, para com todos os grupos de interesse na organização.

A informação passa a ser vista como ativo da organização para possibilitar um alinhamento eficaz com o ambiente competitivo. Lustosa (2004:19) afirma que informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo fluxo de informações e ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Dessa forma, a informação, só se torna revolucionária quando gera riqueza e agrega valor a produtos. (CAMPOS 2002: 27).

Vemos em Lustosa (2004:21):

Ainda não é possível definir bem os contornos das mudanças provocadas pela Revolução da informação nas organizações. Percebe-se a ênfase do conhecimento para o desenvolvimento das organizações e acredita-se que os gerentes têm a necessidade de valorizar a tecnologia, porém, acima de tudo valorizar o ser humano, considerando a extrema utilidade de seu serviço para a organização.

Senge (2004:37) corrobora com tal afirmação quando diz que 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* os níveis da organização.

Visando satisfazer a essas exigências, as organizações tendem, cada vez mais, a uma busca de qualificação em seu quadro de funcionários. Campos (2002:9) afirma:

Como o conhecimento aumenta a cada dia em menos tempo, as organizações, nesse caso, são compelidas a seguir o mesmo ritmo, isto é, aprender cada vez mais em curto espaço de tempo. Esse aprendizado só tem sentido quando ocorre mais rápido do que a concorrência.

Faz-se necessário, então, aprender cada vez melhor e continuamente, ou seja, participar ativamente dos acontecimentos e fazer mais e melhor. Segundo Campos (2002:10) convém salientar que o conhecimento novo sempre começa no indivíduo e é transformado em conhecimento organizacional.

Podemos pensar na aprendizagem organizacional como uma metáfora derivada de nossa compreensão da aprendizagem individual. Na realidade, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias da aprendizagem individual são cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional (LUSTOSA 2004:21).

Ao criar novos conhecimentos, os funcionários estão reinventando a si próprios, a organização e o mundo. Vemos em Campos (2002:10) que a criação de conhecimento novo é produto da interação dinâmica entre o indivíduo e sua organização.

Ao ser difundido, na organização, este conhecimento vai sendo continuamente modificado e faz-se necessário um intercâmbio de conhecimento e energia entre as pessoas que fazem a organização. Em Lustosa (2004:19) encontramos que quando a organização detém o conhecimento, significa que o aprendizado individual é uma realidade.

Percebe-se que a organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afetada direta e indiretamente pela aprendizagem individual. A organização moderna compartilha do processo de aprendizagem individual e organizacional favorecendo, então, os tomadores de decisão que vivem inseridos em órgãos que propiciam o conhecimento, dando-lhes real importância.

A importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo óbvia e sutil – óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.

Considerando que as organizações aprendem apenas através da experiência e das ações de indivíduos, Lustosa (2004:21) afirma que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual.

Acredita-se que o gestor de uma organização deve ter conhecimento e competência. Saber o que estimula determinados indivíduos, quem contatar, em quem confiar, com quem tomar cuidado (habilidades sociais relacionadas a uma determinada organização). Sabe-se que conhecimento não é algo novo. Segundo Lustosa (2004:23) novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Percebe-se, então, que o conhecimento organizacional caracteriza a empresa de uma performance moderna e faz-se necessário o compartilhamento desse conhecimento como fator de inovação e produtividade. Conclui-se, portanto, que gerir esse conhecimento torna-se uma necessidade para se encontrar a eficácia objetivada.

Segundo Lara (2001:12)

A complexidade da gestão do conhecimento está em conciliar recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais. Gestão do conhecimento não é somente a criação de um banco de dados central que contenha de alguma forma a repetição das experiências e informações que os trabalhadores conhecem ou dos sistemas de informação como um todo.

### 3 – Organizações de Conhecimento

Nonaka (1997:97) destaca que uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo e reforça, dizendo que uma organização não cria conhecimento sozinha e ratifica com a seguinte proposição:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto às soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA 1997:61).

Senge (2004:46-47) afirma que uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem.

Sabendo-se que é impossível prever o conhecimento que será necessário, em futuro muito próximo, faz-se imprescindível o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar mais facilmente ao novo e às situações marcadas pela mudança, pela incerteza e complexidade. O despreparo da escola frente às novas tecnologias faz com que ela se contraponha a habilidades, tais como: espacialidade, simbolismo, sensibilidade musical, totalidade, criatividade e intuição, ao desenvolver e exigir, de seus alunos, uma percepção analítica linear e detalhista, pensamento lógico e matemático e reflexão consciente.

Quando se fala em gestão de organizações de conhecimento, especificamente instituições de ensino, segundo Rocha (2004:9) precisamos acreditar que existem formas organizacionais flexíveis, integradas e pedagogicamente responsáveis, que concorram para uma aprendizagem mais humana, um saber mais significativo e relevante e para uma compreensão mais afetiva do outro, da natureza e do mundo.

Essas organizações não podem mais ficar prisioneiras de práticas arcaicas e de paradigmas obsoletos que ainda presidem sua gestão. Por isso, questiona o pensamento e as posturas arraigadas que sustentam a inércia, o conservadorismo, e impedem mudanças (movimentos) indispensáveis a vida dessas organizações (ROCHA, 2004:12).

Percebe-se a necessidade de mudanças no ambiente interno das organizações, tanto acadêmicas como administrativas com o objetivo de eliminar a inércia e o conservadorismo reinantes. As mudanças devem ocorrer num processo contínuo, de acordo com a velocidade das transformações no ambiente externo e não devem ser apenas estruturais e normativas.

Segundo Rocha (2004:13)

Quanto maior a burocracia, mais diluídas as responsabilidades, maior o interesse nos controles do que propriamente nos resultados. Quanto maior o viés corporativo, maior a desagregação e o distanciamento dos sistemas de educação e de ciência e tecnologia em relação aos anseios coletivos da sociedade.

Conseqüentemente, com um alto grau de burocratização dessas organizações, os anseios da população deixam de ser atingidos. Sabe-se, no entanto, que em organizações públicas os interesses da comunidade devem ser sempre os objetivos a serem perseguidos.

Do ponto de vista das organizações de conhecimento, a perspectiva exclusivamente orientada para o mercado parece míope, pois a dinâmica de mudanças tem sido intensa e não pode ser regulada pelos interesses imediatos das empresas. Além disso, não seria possível, dentro dos limites de conhecimento dos pesquisadores e das respectivas instituições, atender a todas as demandas de um conjunto muito complexo e diversificado de empresas (ROCHA 2004:63).

Percebe-se, na prática, que as transformações ocorridas no ambiente acadêmico refletem a conexão existente entre as mudanças nas organizações institucionais e a modificação dos “valores” que presidem a realização de atividades científicas.

Dentre os **condicionantes externos do processo de mudanças**, é possível salientar os seguintes:

*políticas públicas sejam as orientadas à criação de apropriação de conhecimentos gerados pelo meio acadêmico, sejam as associadas à crise de investimentos públicos e de financiamento das instituições de ensino e de pesquisa;*

*demandas das empresas e necessidades da sociedade para adequação do suporte oferecido por universidades e institutos – em termos de tecnologias e pessoal qualificado – às pressões de competição mais intensa;*

*necessidade das universidades de buscarem fontes alternativas de recursos para financiamento à pesquisa, devido ao declínio de fontes tradicionais (em especial, de fontes dos orçamentos públicos);*

*crescente aumento das demandas sociais por educação superior, face a elevação dos requisitos ocupacionais e à expansão da escolarização média.*

Por outro lado, como **condicionantes internos**, podemos destacar:

*caráter não disciplinar das tecnologias emergentes que requerem uma capacitação complexa em pesquisa especulativa conjugada com o potencial para a realização de desenvolvimentos tecnológicos mais sofisticados;*

*consolidação de uma nova mentalidade nos meios universitários, que conceba a realização de avanços tecnológicos, a partir da interação com a sociedade, como um fator positivo, a ser considerado como critério de mérito acadêmico;*

*profissionalização crescente da administração de universidades, que resulta na criação de instâncias de interação com o ambiente dos negócios;*

*demanda por adequações curriculares ao caráter interdisciplinar, necessário para explorar eficazmente as tecnologias emergentes; e*

*demanda para realização de uma educação técnica condizente com as necessidades da sociedade.(ROCHA 2004:66-67)*

Vê-se a necessidade de uma reorganização das atividades acadêmicas buscando redefinir os propósitos que orientam as ações dessas organizações. Assim como os indivíduos, as organizações humanas podem ser capazes de: aprendizagem, adaptação ao ambiente e evolução. No caso das organizações de conhecimento os propósitos são os de educar para a vida e de contribuir para a apropriação econômica ou social de conhecimentos. (ROCHA 2004:80)

Campos (2002:36) levanta quatro condições internas que levam a organização à competição e, conseqüentemente, à sua própria razão de existir num ambiente competitivo:

- a) receber e comunicar informações de forma segura e válida;
- b) flexibilidade interna e poder criador para realizar as modificações que são pedidas pela informação obtida;
- c) integração e comprometimento com os objetivos da organização, resultando, assim, adesão à modificação;
- d) manter um ambiente interno de apoio e ausência de intimidações, uma vez que, em clima de ameaças, mina-se a boa comunicação, reduz-se à flexibilidade e estimula-se a defesa própria, mais do que o interesse pelo sistema global.

Ambientes organizacionais inspiradores e estimulantes caracterizam equipes de alto desempenho, enquanto ambientes baseados no controle e na desconfiança restringem os espaços emocionais, conduzindo a baixos ou medíocres desempenhos.

## REFERENCIAS

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Celso. *A organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV,

KRUGLIANSKAS, Isak, Giovannini, Fabrizio. *Organização Eficaz: Como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo racional de gestão*. São Paulo: Nobel, 2004.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. *Gestão do Conhecimento – A Importância de Avaliar e Identificar o Capital Intelectual nas Organizações*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC.

LUSTOSA, Jeová Gomes. *A Nova Riqueza das Organizações*. Revista Ciência & Informação – número 1 - 2004

MILITO, Claudia Maria. *Macroergonomia: Em Busca de um Elo Perdido – Aproximações entre Ergonomia e Análise Organizacional*. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC

NONAKA, Ikujiro. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

.ROCHA NETO, Ivan. *Gestão de Organizações de Conhecimento*. Brasília: FUNADESP, UCB/Universa, 2004.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende – Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. 16 ed. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

SILVA, Ana Maria de Oliveira e. *Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações do Conhecimento*. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC