

**A INFLUÊNCIA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO SOBRE O ENSINO E A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO**

Lúcia de Fátima Martins Guilhoto<sup>1</sup>

**RESUMO**

Em uma sociedade onde o conhecimento se constitui em uma das mais poderosas fontes tanto de construção de carreiras sólidas para os indivíduos quanto de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas, a busca por um aprendizado contínuo se torna o foco principal dos profissionais que pretendem atuar na área administrativa.

Este artigo procura ressaltar a importância de um ensino de administração em consonância com as novas realidades como fator chave para a atuação em um ambiente dinâmico, baseado no fato de que a obtenção de melhores resultados está cada vez mais vinculada à capacidade dos indivíduos reagirem rapidamente às mudanças.

Tanto a universidade quanto as organizações, portanto, se vêem, hoje, frente à responsabilidade de reestruturar seus processos, aumentar sua flexibilidade, e estimular a criatividade de seus membros com o intuito de sobreviver, se desenvolver, e preparar os indivíduos para atuar em um ambiente moldado por novos paradigmas.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: – [lguilhot@usp.br](mailto:lguilhot@usp.br)

## Introdução

Vivemos nesse final de século um momento de transição. O espaço temporal entre mudanças é cada vez mais curto e novas atitudes e posturas nos são cobradas constantemente. Se, em outras épocas, o bem mais precioso de uma organização residia em seus produtos, hoje reside em seu conhecimento corporativo.

Esse conhecimento se constitui, atualmente, na fonte de vantagem competitiva mais poderosa que uma empresa pode possuir. Primeiro, porque é extremamente difícil de ser copiado pelos concorrentes e, depois, porque provê à organização um perfil único, calcado em uma identidade que demanda tempo e esforço para ser construída, e que, portanto, provê, indubitavelmente, bases sólidas para atuação de uma empresa no mercado.

O conhecimento corporativo só pode ser desenvolvido através da integração dos conhecimentos individuais de cada componente da empresa, o que acontece somente se esta se preocupar em oferecer os subsídios necessários para a criação e manutenção de um clima que impulse a obtenção e troca de informações e que possibilite o aprendizado contínuo.

Este artigo procurará fazer uma revisão da literatura de alguns aspectos referentes ao estudo de administração que são relevantes para a formação de profissionais capazes de atender às demandas de mercado e de atuar dentro das novas configurações ambientais.

Serão aqui abordados alguns aspectos referentes à sociedade de informação, à como as organizações estão se portando frente aos novos paradigmas e à como a universidade como um todo deveria preparar os futuros profissionais de administração.

As palavras-chave aqui serão: Organizações que aprendem (*Learning Organizations*), Administração do conhecimento (*Knowledge Management*), Sociedade de Informação e Ensino de Administração.

## A Evolução da Educação – Semente da Sociedade de Informação

A idéia de que o ser humano tem capacidade de mudar suas habilidades e enriquecer seu conhecimento é bastante recente. Até a década de 20, acreditava-se que a inteligência era um atributo hereditário, e, portanto, imutável que, simplesmente, não poderia ser desenvolvido em algumas pessoas. A aceitação dessa tese como verdadeira criava um ambiente completamente restrito em termos educacionais e profissionais, porque as pessoas aceitavam pacificamente os esteriótipos que lhes eram atribuídos e acabavam não se esforçando em aprender, considerando suas limitações como barreiras intransponíveis. (Ruggiero, 1994)

A crença de que o ato de “pensar” não poderia ser desenvolvido resultou em deficiências pedagógicas que são sentidas até a época atual, onde ainda se enfatiza a memorização em detrimento da análise crítica. Essa postura acaba se refletindo, inclusive, no ambiente de trabalho.

Esperava-se que essa crença restritiva fosse desacreditada pelos filósofos que formavam a nata intelectual da época. No entanto, essa mudança demorou a vir, e acabou sendo promovida por psicólogos como Carl Rogers (que instituiu o conceito de que as pessoas deveriam aprender aquilo que consideravam importante, e que as atividades relevantes eram aquelas que eram enxergadas como tal, e não apenas aquelas formais e apresentadas de forma impositiva).

Essa nova postura assumida a partir de Rogers impulsionou o que se chama hoje de cultura popular, onde não só a escola, mas também os meios de comunicação e a informática (principalmente a Internet) contam com sua parcela de influência sobre o aprendizado.

O mundo sempre esteve em constante mutação, isso ninguém é capaz de negar, mas, hoje em dia, a evolução é muito mais rápida. Se antes as configurações ambientais demoravam décadas ou até séculos para se transformar, atualmente, elas mudam de dez em dez, de cinco em cinco anos, ou, talvez até, em espaços de meses. A tendência é que esse espaço temporal diminua cada vez mais, graças ao que se convencionou chamar de revolução científica, ou seja, o advento do computador e da transmissão automática de informações. Hoje, o ser humano se posiciona não mais em um contexto regional, mas sim em um contexto universal; as barreiras geográficas estão cada vez menos presentes e a troca de experiências e conhecimento atinge volume e lugares inimagináveis a uma década atrás.

A universidade, em grande parte, teve sua parcela de responsabilidade em todo esse contexto de mutabilidade ambiental, tanto impulsionando o progresso através de suas descobertas quanto adaptando-se a novas realidades, aceitando e incorporando, posteriormente, mudanças provenientes da sociedade como um todo.

Hoje em dia, a universidade em todo mundo (obviamente, levando-se em conta as diferenças culturais), tem um perfil mais ou menos homogêneo. Nos últimos anos, pode-se observar que a relação entre as universidades e a sociedade tem-se tornado mais direta e vêm ao debate questões sobre como as primeiras deveriam agir em relação à última.

Muito se tem discutido sobre se a universidade, ou melhor, os estudantes que fazem parte dela, são os responsáveis pela definição das habilidades que irão ser usadas na sociedade (Princípio da livre-escolha) ou se é esta que define os parâmetros que nortearão as habilidades que serão valorizadas, demandando da universidade a formação de um contingente destinado à prática de determinadas profissões (Princípio de recursos humanos)(Teixeira,13)

Face ao progresso da ciência, em especial da tecnologia e da organização do trabalho, cada pessoa tem de se atualizar constantemente e encarar o estudo como um processo permanente e contínuo.

Na sociedade de informação nem o homem, nem as instituições, são fenômenos estáticos, e, por isso, devem adaptar-se constantemente para não se tornarem obsoletos.

A educação deve assumir sua responsabilidade frente ao ser humano, preparando-o para assumir um papel ativo que venha a colaborar para o desenvolvimento de uma sociedade equilibrada e compatível com as novas tecnologias.

Levando em consideração tais fatos, poderia deduzir-se que, talvez, o princípio da livre escolha fosse o mais adequado aos tempos atuais, por vários motivos, entre eles (Teixeira,13):

- A economia é altamente flexível e, portanto, pode adaptar-se rapidamente a diferentes combinações de aptidões.
- Não há como se planejar exatamente quais serão as demandas profissionais da sociedade no futuro, devido a alta mutabilidade do ambiente.
- Apesar de existir a possibilidade de um aumento no índice de desemprego de pessoas instruídas, indubitavelmente, essa taxa será muito menor do que a referente àquelas pessoas que não tiveram oportunidade de acesso ao ensino. Portanto, não é a preferência por esta ou aquela profissão que aumentará o desemprego e sim novas realidades, tecnologias e demandas.
- Existe uma idéia atual que a educação não deve preparar somente para a execução de uma determinada profissão e sim ampliar horizontes para formar pessoas flexíveis e versáteis.

No fundo, as razões para uma estruturação mais livre da educação são mais filosóficas que práticas, o que deriva, principalmente, da necessidade cada vez mais crescente do ser humano pela liberdade de pensamento e de ação. A autonomia frente à própria vida é uma coisa almejada por muitos, e, portanto, a educação baseada na livre escolha, que já praticada em países como os Estados Unidos, seria a mais apropriada para atender os anseios pessoais e as demandas ambientais que se apresentam.

Ao invés da rigidez, verificada em muitos cursos universitários, deve-se procurar hoje, o desenvolvimento e aplicação de uma “Universidade Aberta”, onde os horizontes possam ser ampliados e as posturas readaptadas para permitir que as mudanças sejam conduzidas de maneira mais fluida, vencendo os bloqueios do formalismo e das atitudes coporativistas com os quais, muitas vezes, nos defrontamos e que acabam por prejudicar o processo de aprendizagem.

Apesar de todos os esforços que já estão sendo mobilizados para diminuir o hiato entre a universidade ideal e a real, muitas escolas, com suas estruturas rígidas, ainda continuam formando indivíduos inflexíveis com dificuldades de adaptação a mudanças, o que pode ter influência direta no desempenho no seu futuro profissional, pois as corporações empresárias estão sempre em mutação para fazer frente à concorrência e atender as demandas dos mercados onde atuam e precisam de profissionais que se adaptem ao seu ritmo.

É fato que o futuro é imprevisível, mas as novas tecnologias e sistemas de informação, assim como as conjunturas econômicas e os comportamentos sociais que se nos apresentam podem fornecer subsídios para arriscarem-se algumas previsões sobre como serão os ambientes acadêmico e corporativo no próximo milênio. Muitos autores têm-se ocupado com esse tema ultimamente, traçando, por vezes, futuros otimistas, por vezes, pessimistas em relação à educação universitária.

Hague<sup>2</sup> (1993) afirma que as instituições de ensino são desnecessárias e que sua tendência é o desaparecimento. Ele argumenta que as universidades perderão seu monopólio intelectual para o que convencionou chamar de indústrias do conhecimento (tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, aconselhamento financeiro etc), defendendo a tese de que, cada vez mais, as pessoas acabam desenvolvendo sua criatividade fora das instituições acadêmicas.

No entanto, essa crítica parece dura demais. As universidades sempre tiveram e continuam tendo um papel fundamental provendo à sociedade novos conhecimentos que ajudam a alavancar o desenvolvimento como um todo. Que existe necessidade de adaptação, existe, e sempre existirá, mas é pouco provável que a universidade desapareça por causa disso.

---

<sup>2</sup> Em entrevista concedida a Brimelow para a Revista Forbes na Edição de 26 de Abril de 1993.

A educação, e, em especial, o ensino de administração, devem ser repensados e a única forma de fazê-lo (visto que o futuro é uma incógnita) é tentar estabelecer alguns cenários de como se estruturará a sociedade e a partir deles fornecer algumas sugestões de cursos de ação.

O Departamento Central de Planejamento da Holanda<sup>3</sup> produziu, em 1992, um conjunto de cenários para a economia mundial nos próximos vinte e cinco anos.

O mais otimista é o crescimento balanceado, que prevê um crescimento econômico de, aproximadamente, 3% ao ano em todas as regiões submetidas a condições ambientais favoráveis. Este crescimento, no entanto, demandaria uma liderança política baseada na democracia que o impulsionasse e suportasse.

No extremo oposto, o cenário mais pessimista seria o de uma crise global deflagrada por um colapso mundial cujas causas estariam, essencialmente, em problemas ecológicos, escassez de fontes de energia, etc.

Estes cenários demonstram que é preciso planejamento e análise nos âmbitos educacional e profissional para que possamos nos preparar para eles.

Tendo esses prospectos em mente, Van Ginkel (1995) cita dois processos que terão influência fundamental para o desenvolvimento contínuo da sociedade, são eles:

- aumento de escala da sociedade combinado com estreitamento de seus respectivos processos. A globalização deve levar à uma maior unidade mundial, que será não homogênea, mas única em sua diversidade e em sua capacidade de conciliar aspectos diferentes. Isso se refletirá também nas universidades e empresas, que irão tornar-se cada vez mais interligadas, procurando manter, no entanto, identidades próprias.
- advento de uma sociedade do conhecimento. Daqui para frente, existe a tendência de que mais e mais conhecimento seja produzido em espaços cada vez mais curtos de tempo, e que os níveis de educação se elevem. Se, até agora, a sociedade tinha como maior insumo o capital, a tendência para o futuro é a valorização cada vez maior do conhecimento.

Grande parte da responsabilidade pelas mudanças educacionais que estão tomando forma, atualmente, advém da tecnologia, que, ao mesmo tempo, impulsiona e é impulsionada pelo desenvolvimento do conhecimento e da ciência.

Uma parcela significativa da nossa educação, segundo Ackoff (1993), recai sobre a nossa própria personalidade. Ele argumenta que muitos dos obstáculos de aprendizagem (aqui entendida como um processo vitalício) são, em última instância, criados por nós mesmos. Ele defende a idéia de que as maiores restrições, ou nossas maiores limitações, estão apenas em nossas mentes e que podemos vencê-las tentando enxergar todo o processo de desenvolvimento educacional e atuação profissional por diferentes prismas, até acharmos uma direção satisfatória.

Devemos, portanto, nos condicionar a aprender, e não a sermos ensinados. Nosso aprendizado deverá ser contínuo e não restrito aos bancos escolares, possibilitando o teste de conceitos no mundo real e, não apenas e tão somente, atendo-se a elucubrações teóricas. A melhor maneira é procurar discutir os conceitos que são considerados universais e não aceitá-los de forma passiva sempre analisando-os sob um crivo crítico para que o conhecimento seja crescentemente impulsionado. Enfim, olhar a aprendizagem de maneira prazerosa e criativa e não restrita e obrigatória.

Com todos esses aspectos podemos, então, montar o que se espera de uma universidade do futuro, responsável direta por desenvolver os profissionais da sociedade de informação. As características mais desejáveis para tal instituição são, portanto:

- Que ela procure guiar e combinar diferentes frentes de conhecimento.
- Que o aprendizado se torne contínuo, mais genérico, amplo e flexível.
- Que ela assuma um papel importantíssimo em estimular a criatividade e oferecer diferentes experiências para que o aprendizado se torne mais acessível.
- Que ela se configure como peça-chave de interligação entre o ensino e a sociedade.
- E que ela se preocupe tanto com os diferentes métodos de ensino que serão empregados, quanto, com a qualidade de sua aplicação.

Os cenários e as atitudes de mudança a serem tomadas não estão em um patamar impossível de ser alcançado. As universidades, hoje, podem assumir duas posturas básicas frente ao futuro. A primeira delas é esperar para ver o que vai acontecer - atitude altamente desaconselhável - visto que muitas das instituições que agiram dessa forma não existem mais. A segunda é preparar-se e trabalhar para que o futuro chegue de maneira sinérgica, mobilizando-se, adaptando-se e criando novas habilidades, formas de pensar e realidades.

---

<sup>3</sup> In Ginkel, H.V. University 2050: The Organization of Creativity and Innovation, 1995

## **A sociedade de informação, as organizações baseadas no conhecimento e a administração do conhecimento**

Na sociedade da informação, que imprime um ritmo de busca constante pelo conhecimento, em que vivemos é necessário que todos assumam sua própria parcela de responsabilidade pelo aprendizado, que, crescentemente, está extrapolando os bancos escolares, sendo encontrado e valorizado, cada vez mais, na vida profissional. As empresas estão se tornando sistemas abertos, cuja complexidade, apesar de crescente, poderá ser mais facilmente manipulada, porque todos envolvidos no processo estarão interessados no desenvolvimento de mudanças. À medida que a flexibilização dos processos empresariais aumenta, aumenta, também, a autonomia dos profissionais.

Apesar, de hoje em dia, ainda estarmos, de certa forma, condicionados a receber muitos estímulos e ser pouco ativos em nosso aprendizado - o que não deixa de ser uma posição cômoda, apesar de pouco efetiva - é necessário que nos adaptemos às novas realidades e nos motivemos a estabelecer novos padrões de comportamento, opinando, criticando e ajudando as organizações a sobreviverem dentro das novas configurações do mercado.

Mudar uma postura é mais do que ajustar um indivíduo. É reconstruir uma nova base de objetivos, visões, compromissos e cooperação. É procurar criar um nível de sinergia que permita, independentemente das pressões sociais e econômicas, que a empresa alcance um nível de maturidade que valde, de forma clara, conceitos como: qualidade, flexibilidade, criatividade e adaptabilidade.

Levando em consideração as deficiências do ensino universitário e a construção de uma sociedade da informação (cujos alicerces são providos pela tecnologia) estamos, indubitavelmente, vivendo um momento de revermos filosofias, valores e diretrizes.

Visto que o conhecimento, na maior parte das vezes, é responsável por impulsionar a economia e moldar a sociedade, não seria uma atitude aconselhável, que profissionais e acadêmicos assumissem uma postura passiva aguardando futuros acontecimentos.

A nossa responsabilidade não é só profissional mas também social, visto que trabalho e sociedade não são conceitos díspares e sim complementares.

Atualmente, temos à nossa disposição um volume de informações e recursos impensáveis décadas atrás. Portanto, teoricamente, teríamos mais subsídios para melhorar o aprendizado, os processos e a comunicação entre os funcionários da empresa e desta com outras empresas.

O conhecimento tornou-se o principal capital das empresas, e os chamados trabalhadores intelectuais (Drucker,1993) constituem-se no grupo que determina os valores e normas da sociedade, sendo capazes até de modificar o fluxo de informação, e, conseqüentemente, o funcionamento das organizações.

A maioria da literatura divide o conhecimento em dois tipos básicos:

- conhecimento explícito, que é facilmente definido e acessível e, geralmente, transmitido através de linguagens formais (como, por exemplo, documentos e programas).
- e, conhecimento tácito, formado pela experiência pessoal de cada um, seus valores e seus padrões de comportamento. É nessa categoria que se encontra o *know-how* que não é facilmente compartilhado.

A administração do conhecimento tem como objetivo utilizar-se do conhecimento explícito para ajudar o desenvolvimento das corporações e procurar traduzir o conhecimento tácito em um formato manipulável pela organização. Tudo isso pode ser usado de maneira eficiente contribuindo para as mudanças nas atividades profissionais, produtos e processos.

Nos países mais desenvolvidos o investimento para a formação e criação de conhecimento já representa quase um quinto de seus Produtos Nacionais Brutos. O retorno que cada país ou mesmo cada empresa obtém sobre o conhecimento será, crescentemente, um aspecto primordial para a sua competitividade (Drucker,1993)

Atualmente, as organizações estão colocando a informação em forma de conhecimento como viga mestre de sua estrutura principal. O que importa dessas informações não é que elas estejam disponíveis em uma quantidade impossível de ser manipulada, mas sim que elas se encontrem em um formato utilizável para a empresa e sejam acessíveis quando forem necessárias.

Tradicionalmente, as organizações têm uma estrutura que se apóia, basicamente, na autoridade, e em conceitos de inflexibilidade e rigidez, comportando-se conforme uma série de normas e aceitando uma hierarquia pré-determinada.

Por sua vez, nas organizações que aprendem e que têm o conhecimento como seu ativo mais importante (*Learning Organizations*), as palavras-chave são responsabilidade e comprometimento. Todos se organizam de forma tal a buscar um funcionamento ótimo da organização contribuindo com seus conhecimentos e aprendendo com os dos demais. Isso exige uma elevada dose de autodisciplina, mas torna os processos de decisão mais dinâmicos (Drucker,1989). A estrutura mais flexível desse tipo de organização traz consigo uma possibilidade de sucesso mais palpável.

Numa organização que aprende a aprendizagem individual é impulsionada, visto que ela é enxergada como um elemento primordial para alavancar a eficácia na resolução de problemas relacionados com o trabalho. Tornar-se uma organização que aprende demanda:

“a construção de uma arquitetura do conhecimento, o estabelecimento de uma administração do mesmo e a criação de uma infraestrutura técnica. Enquanto a arquitetura fornece uma estrutura formal que favorece a junção dos conhecimentos produzidos com as necessidades de habilidades específicas, o processo de administração do conhecimento provê uma metodologia formal para coletar, integrar e disseminar informações. A infraestrutura técnica, geralmente, em forma de programas computacionais, permite a cada indivíduo o acesso ao conhecimento produzido sempre que ele se tornar necessário.” (Gouillart & Kelly,1995).

Segundo Peter Senge (1990), autor do livro “A Quinta Disciplina”, as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento, aprendendo, continuamente, a trabalhar juntas, em equipe. Esse tipo de organização é muito capacitada. Senge descreve cinco áreas necessárias em uma organização para que ela seja considerada uma organização que aprende:

- **Maestria pessoal:**que envolve a habilidade de uma pessoa em descobrir quais são seus objetivos em relação ao trabalho. Esses objetivos são, então, considerados pelas organizações que provêm ambientes que impulsionam tanto seu próprio desenvolvimento quanto o progresso de seus componentes, encorajando-os a atingir seus objetivos pessoais.
- **Modelos mentais:** que são os paradigmas individuais e corporativos que devem ser, constantemente, avaliados, analisados e discutidos para que não se insista no uso de antigos conceitos que possam bloquear os desenvolvimentos mencionados acima.
- **Visão compartilhada:** que diz respeito à construção de um senso comunitário de responsabilidade pelas carreiras individuais e pelo crescimento da empresa, e, que, portanto, demanda a formulação de princípios que permeiem os caminhos para o alcance dos objetivos estipulados.
- **Aprendizagem em grupo:** que nada mais é do que o desenvolvimento das habilidades de se pensar coletivamente
- **Pensamento sistêmico:** que é o entendimento das interrelações existentes dentro das transações e atividades de uma empresa.

Para McGill (1995) nas organizações que aprendem, também chamadas de organizações mais inteligentes, desenvolve-se toda uma cultura baseada na coragem de aceitar os riscos provenientes da abertura a novos experimentos e na disposição de aceitar os fracassos como mais uma forma de aprendizado.

A visão estratégica desse tipo de empresa estabelece a aprendizagem como fonte única de construção de vantagens competitivas sustentáveis, pois é ela que ajuda a empresa a se diferenciar de seus concorrentes de uma forma sólida e peculiar, o que acaba tornando difícil, quase impossível, o acesso aos seus conceitos e estratégias. Ainda que algum concorrente tenha acesso a essas estratégias isso só aconteceria depois de um período temporal extenso o suficiente para possibilitar à empresa o desenvolvimento de novos conceitos, produtos ou processos, deixando as corporações que somente reproduzem suas técnicas sempre em uma posição de seguidores e jamais de líderes nos mercados onde atuam.

Além disso, a capacidade de inovar constantemente através do conhecimento pode ajudar a empresa a criar ou aproveitar oportunidades de mercado, que, sem a motivação constante à inovação, nem sequer viriam à tona passando despercebidas pela organização. O importante, portanto, não é só aprender constantemente mas, sobretudo, aprender mais rapidamente que os concorrentes. Uma pesquisa da Instituição Brookings de Washington<sup>4</sup>,D.C. revelou que 60% das vantagens competitivas das empresas são fruto de avanços no conhecimento, inovação e aprendizado. Por isso, a relevância de uma empresa em tentar tornar-se uma *learning organization*, transformando-se em uma corporação permeável, flexível e formada por departamentos altamente interligados, que favoreçam o maior fluxo de informações no menor tempo possível. Essa mesma pesquisa cita que a Motorola (empresa de telecomunicação conhecida por suas inovações e por sua preocupação com a qualidade e com os processos de aprendizagem) estima que para cada dólar gasto com a resolução de problemas ou métodos de aprendizagem, trinta retornam a ela em forma de lucro.

Uma estrutura maleável e a troca de conhecimento entre os componentes de uma empresa faz com que toda a base de conhecimento dela se expanda e que suas vantagens competitivas sustentáveis tornem-se cada vez mais sólidas e diferenciadas das ofertas dos concorrentes.

---

<sup>4</sup> Retirada do Artigo *Transforming your manufacturing organization into a learning organization*, Karl Kapp, Mai-99

Para que a administração do conhecimento seja uma parte importante da estratégia de uma empresa quatro passos devem ser seguidos (Zairi, 1999), São eles:

1. Obter ou criar conhecimento: o que pode ser feito externamente (através da análise da concorrência, das comparações de vendas etc.) e, internamente (através de relatórios de várias áreas, como marketing, finanças etc.)
2. Compartilhar o conhecimento: usando tanto ferramentas formais (como o computador), quanto discussões grupais entre os membros para debater a resolução de problemas ou quaisquer outros assuntos da empresa.
3. Mensurar os efeitos: usando alguma forma de checagem para verificar se as atividades implementadas a partir da geração de conhecimento foram ou não bem sucedidas segundo padrões pré-estabelecidos.
4. Aprender e melhorar: sempre buscando analisar o ambiente e as atividades empresariais sob um prisma diverso do tradicional, alavando o conhecimento e as atividades corporativas.

Apesar de todas as vantagens potenciais que podem ser provenientes da implementação de um aprendizado contínuo dentro de uma empresa, nem todas as organizações conseguem efetuar essa mudança. Uma das maiores resistências em relação à uma transformação desse nível é que as empresas são compostas por pessoas que trazem consigo uma bagagem sedimentada de velhos hábitos e conhecimentos e, portanto, são providas de alguns preconceitos que, por vezes, as impedem de aceitar determinadas mudanças. Esquecer o que já se aprendeu pode parecer simples, mas não é. Principalmente se considerar-se que a força de trabalho economicamente ativa hoje, é formada por pessoas que, durante toda a sua vida, foram submetidas a uma educação formal onde, em vez de questionar o que estavam aprendendo e procurar desenvolver o raciocínio crítico preparando-se para as mais diversas situações, foram doutrinadas a aceitar os conceitos que lhes eram passados como verdades absolutas. Essa mentalidade perdura na execução de muitas tarefas dentro das empresas onde o profissional reduz sua rotina ao cumprimento de uma interminável lista de normas que foram estabelecidas em épocas anteriores e que não condizem com a situação atual do ambiente onde as empresas atuam.

Existem vários obstáculos para a transformação de organizações tradicionais em organizações que aprendem. No entanto, dificuldades, limitações, restrições e desafios que sempre existiram não conseguiram bloquear o desenvolvimento. Essas barreiras não devem tolher atitudes, mais sim, serem superadas incitando a adoção de novas posturas.

Para que os profissionais se tornem o que se convencionou chamar de indivíduos instruídos ou trabalhadores do conhecimento é necessário oferecer a eles novos desafios, e situações que apresentem a necessidade de resolução de problemas, transformando-os em parte importante de todo o processo de mudança organizacional.

Para se montar uma organização mais inteligente é necessário que as empresas tentem não só atrair e motivar as melhores pessoas, mas também premiá-las e reconhecê-las, oferecendo treinamento e condições para que elas possam melhorar continuamente.(Webber,1993)

### **Considerações finais**

Neste artigo procurou-se abordar alguns aspectos pertinentes à sociedade de informação e à importância do conhecimento (e, por conseguinte, de uma boa base educacional prévia) dentro da organização.

O processo de mudança organizacional nunca foi, nem jamais será algo fácil de ser realizado, mas transições sempre foram necessárias para que uma empresa pudesse obter uma melhor posição competitiva no mercado onde atua. A busca pela sobrevivência dentro da sociedade de informação inserida em ambientes crescentemente mais competitivos, demanda das empresas o estabelecimento de bases de atuação em níveis cada vez mais intangíveis, peculiares e difíceis de serem reproduzidos. É neste contexto que se insere o conhecimento e a necessidade de aprendizagem contínua. Aprendizagem essa que deve ser sempre direcionada de modo tal a tornar compatíveis os interesses pessoais e os corporativos. A organização, portanto, deve tentar vencer as barreiras impostas e se transformar em uma organização que aprende como o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável. É neste contexto que se inserem as organizações do conhecimento. E é, a partir desses parâmetros e dessas novas realidades que deve ser desenvolvido o ensino de administração, responsável pela preparação dos profissionais do futuro.

### **Bibliografia**

**ACKOFF, R.** , Rethinking Education, in *Journal of Management Consulting*. Volume 7,nº4. Fall 1993.Pags 3-8

**BRIMELOW, P.** , Are the Universities necessary? , in *Forbes*. April 26,1993. Pags.170-171.

**RUGGIERO**, V.R. , Thinking Instruction in the 21<sup>st</sup> Century. *Speech delivered at the 6<sup>th</sup> International Conference on Thinking*. MIT. Cambridge, Massachusetts, July 18,1994.

**DRUCKER**, P.F., As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo tomadas hoje. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 1989

\_\_\_\_\_, Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth Heinemann,1993

**ELLINGER**,A.D., **WATKINS**,K.E. & **BOSTROM**,R.P. Managers as facilitators of learning in learning organizations, in *Human Resource Development Quarterly*. São Francisco, Vol.10, Summer 1999. Pág. 105-129.

**GORE**, C.G. Knowledge management: The way forward, in *Total Quality Management*, Vol.10,Abingdon, Jul 1999, Pág.S554-S560.

**GOUILLART**,F.J. & **KELLY**,J.N. Transforming the organization. Nova York: McGraw-Hill,1995.

**KAPP**,K.M. Transforming your manufacturing organization into a learning organization, in *Hospital Material Management Quarterly*. Vol.20,Rockville, Mai-99, Pág.46-54.

**MARIOTTI**,J. Change requires learning and unlearning, in *Industry week*. Cleveland.Vol.12 21 Jun 1999.Pág.59-60

**McGILL**,M.E. A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro:Campus.1995

**SENGE**,P.M. The fifth discipline. Nova York: Doubleday,1990.

**TEIXEIRA**, G.J.W. , As falácias das políticas educacionais. Material datilografado

\_\_\_\_\_,A educação face os desafios do mundo moderno. Material datilografado.

**VAN GINGEL**, H. , University 2050: The Organization of Creativity and Innovation, in *Higher Education Policy*.Vol. 8, n°4.1995.Pág.14-18.

**WEBBER**,A.M. What's so new about the new economy?, in *Harvard Business Review*,Jan-Fev 1993, pag.22-24

**WINSLOW**,C.D. & **BRAMER**,W.L. Future Work: Putting knowledge to work in the knowledge economy. NY: The Free Press,1994

**ZAIRI**,K.K.L.A. Managing for quality through knowledge management, in *Total Quality Management*. Vol.10,Abingdon. Jul-1999.Pág.S615-S621.

## 5. Bibliografia Complementar

**ADLER**, P.Technology and the future of work. Nova York: Oxford University Press, 1992.

**DRUCKER**,P.F., As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Livraria Pioneira Editora,1989.

\_\_\_\_\_, Inovação e espírito empreendedor (Entrepreneurship): Práticas e princípios,1987.

**ELLERMAN**,D.P., Global institutions: Transforming international development agencies into learning organizations, in *The Academy of Management Executive*. Vol.13. Ada; Fev 1999.Pág.25-37.