



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

O ABRIR DA MENTE: COMPLEXIDADE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL¹

Machado Pozza Fucks², Taís Carvalho, Luciomar³, Barth-Teixeira, Enise⁴.

¹ Ensaio Teórico elaborado na disciplina Teoria das Organizações do Mestrado em Desenvolvimento da UNIUI

² Aluna do Mestrado em Desenvolvimento da UNIUI, E-mail: taispozza@yahoo.com.br

³ Aluno do Mestrado em Desenvolvimento da UNIUI, E-mail: dgluciomarc@gmail.com

⁴ Professora, Doutora do Mestrado em Desenvolvimento e do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação (DACEC) da UNIUI, E-mail: enise@unijui.edu.br

Resumo

A rápida velocidade de mudança com que caminha o mundo atual leva as organizações a não apenas evoluir nas suas competências e conhecimentos técnicos, mas principalmente nos aspectos comportamentais. Devido a um mercado cada vez mais exigente, diversos contextos, que antes eram excluídos, agora fazem parte, torna-se mais complexa e múltipla a visão empresarial. O objetivo deste ensaio é discutir e refletir sobre dois temas atuais e relevantes através de uma revisão bibliográfica, a aprendizagem organizacional e a teoria da complexidade. O pensamento da complexidade nas organizações que contextualiza e globaliza, distingue, mas não separa, liga e une, aceitando o desafio da incerteza (MORIN, 1990). As organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam (SENGE, 2004). Uma nova filosofia é necessária para dar raízes ao processo de organizar sob a forma de investigação aberta. Encorajar e valorizar uma abertura que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis propicia lidar com esses problemas de maneira construtiva.

Palavras-chave: Complexidade, organizações, mudança, aprendizagem, inovação.

Introdução

Conhecimento e aprendizagem no atual cenário do mundo dos negócios apresentam em recurso de primeira grandeza como forma de manter a competitividade e a sobrevivência das empresas no mercado atual (STARKEY, 1997). Mudanças de paradigmas, apesar de ser um processo longo e difícil, abrem as mentes humanas, propiciam um novo olhar e enfoque da realidade organizacional.

A teoria da complexidade, estudada há muitos anos, está aos poucos sendo aplicada em diversos ramos. Na administração, promove um novo enfoque e interstício de disciplinas, para que haja uma melhor maneira de ver os processos do trabalho e as diferentes formas de relações dos colaboradores com eles mesmos, a hierarquia, o ambiente externo e interno.





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

A maneira de produzir conhecimento dentro da organização é mediante a aprendizagem organizacional, que por meio de mudanças lentas, porém contínuas, que valoriza e estimula a criatividade e o aprender dos colaboradores, promove inovação e evolução para que supere o imenso desafio das organizações manterem-se no mercado.

Metodologia

A pesquisa é uma revisão bibliográfica sobre o tema apresentado em livros, artigos publicados em periódicos e eventos científicos. Este trabalho está organizado em duas partes que se complementam com o propósito de criar novas percepções para as organizações. A primeira trata do paradigma da complexidade e sua compreensão para o processo de conhecimento no ambiente empresarial. A segunda sobre aprendizagem organizacional, a maneira atual de ver o indivíduo organizacional, sua capacidade de processar rapidamente informações, novos questionamentos e padrões em uma perspectiva evolutiva. O estudo desses dois conceitos torna-se fundamental, pois a visão simplista e mecanicista ainda prepondera nas organizações. O objetivo deste ensaio é propiciar uma maior reflexão para que a complexidade e aprendizagem organizacional sejam incorporadas nas empresas.

Resultados e Discussão

Os estudos da teoria das organizações modificam constantemente, o que promove uma evolução da maneira de administrar. A forma complexa de analisar os fenômenos dentro da organização e o estímulo ao desenvolvimento dos saberes são dois dos temas muito discutidos atualmente.

O paradigma da complexidade surge após o paradigma da simplificação que domina nossa cultura há muitos anos. A simplicidade põe ordem no universo, e expulsa à desordem, separa o que está ligado (disjunção) e unifica o que está disperso (redução) (MORIN, 1990). O paradigma cartesiano-newtoniano foi, por séculos, possuidor de gigantesco prestígio, notadamente na afirmação de um “universo/ máquina” determinista, geométrico e linearmente causal (BAUER, 1999; MORIN, 2011).

Para Bauer (1999), quando o comportamento da natureza não corresponde às expectativas aceitáveis ocorre o caos, uma crise que quando gerada, é vista primeiramente como um problema e após surge à necessidade de renovação. Desta, provém, um novo paradigma, que mesmo sendo de difícil aceitação, promove crescimento e evolução de pensamento.

Morin (2011) explica sobre o princípio hologramático, dentro da teoria da complexidade, onde não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. Esta ideia da holografia está ligada à ideia recursiva que está em parte ligada a ideia dialógica. O conceito de sistema aberto, que difere do sistema fechado que não tem trocas com o exterior é incorporado às organizações, pois estas estão em constante relação de intercâmbio com o seu ambiente (MORIN, 2011; MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

Bauer (1999) descreve perfeitamente o observador, indivíduo que modifica o fenômeno observado, cada pessoa vê a realidade de diferentes maneiras, dependendo de sua





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

mente, isso mostra o fim à era do determinismo. Uma visão ampla propicia uma melhor compreensão do que é dito como real.

Há uma relação entre ordem, desordem e organização. A ação só é possível onde houver os três elementos juntos. Se existir apenas ordem, restringem-se as possibilidades de ação. Se houver apenas desordem, a ação passa de uma aposta ao acaso. Num universo de ordem pura, não haveria criação, inovação e evolução. Na desordem pura não haveria nenhum elemento de estabilidade, para aí basear uma organização (BAUER, 1999; MORIN, 1990).

Uma maior interação com os outros, as habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas primordiais, tem maior probabilidade de alcançar competência gerencial do que outro que se concentre em apenas coletar fórmulas, modelos, ferramentas ou técnicas. O princípio da “adaptação organizacional” e de um “meio ambiente negociado”, que promove a interação com diversos segmentos do mercado, é a nova realidade das organizações (WATSON, 2005).

O pensamento das ciências sociais propicia o indivíduo a examinar com uma visão crítica, com uma capacidade psicológica de separar de si mesmo, de seu ambiente interno e externo capacitando-o para maior prosperidade. Esta forma de ver as coisas contribui para uma abordagem diferenciada das atividades profissionais e padrões organizacionais, promovendo que as identidades humanas no trabalho, sejam tidas como fenômenos essencialmente relacionais e emergentes (WATSON, 2005).

O indivíduo “parentético”, destacado em Ramos (1984, p. 9) “não apenas aspira ascender na organização como ambivalente e indiferente, mas dá importância ao eu, o qual procura encontrar um significado para a vida”. Na organização, este modelo de homem atual, está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e particular.

No limite, uma organização que só tivesse liberdades e pouca ordem, desintegrar-se-ia a menos que houvesse como complemento desta liberdade uma solidariedade profunda entre seus membros. As redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários à vitalidade das empresas (MORIN, 1990).

A “zona de conforto” em que o ser humano vive devido a sua cultura enraizada e a base sociológica primária (familiares, pessoas em que convive) promovem uma dificuldade em mudança, aprendizado e inovação. Não que as experiências anteriores não sejam um alavanque para encontrar-se o novo, porém, há de se deixar um pouco de lado as convicções para que possa ser flexível e mutável (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

Com as organizações, isto não é diferente, visto que, a própria, tem suas maneiras de agir e pensar em uma linha vertical e horizontal pré-estabelecida. O autoquestionar e a visão global da empresa promovem uma reflexão das coisas como um todo (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

O rigoroso pré-planejamento e o controle cerrado do trabalho dão lugar a um processo de aprendizagem através da ação mais experimental que tem muito em comum com a autoadministração holográfica (MORGAN, 1996).



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

Senge (2004, p.38) alerta 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”.

O conhecimento é a base para a inovação e mudança. Para que as empresas se tornem mais competitivas e alcançar tecnologia de ponta, elas primeiro tem que adquirir conhecimento para criar e acumular sua própria capacitação tecnológica para desempenhar atividades inovadoras (BÜTTENBENDER, 2008).

Fleury (1997) destaca que a inovação provém da aprendizagem. Esta inovação está adaptada à rápida alteração de condições em seu ambiente que implica na mudança em “larga escala” de comportamento, atitude das pessoas e conseqüentemente da organização. As organizações precisam remodelar para serem suficientemente ágeis para o ambiente de hoje (GALBRAITH ET AL, 1995).

O conceito de aprendiz organizacional está relacionado à captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional em dado momento. O questionamento dos padrões existentes com base em informações novas permite a correção do curso de ação, invenção e implantação de novos padrões e normas de referência em uma perspectiva evolutiva (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

Morgan (1996) esclarece que a aprendizagem e a auto-organização pedem reenquadramento de atitudes, tanto da gerência como dos colaboradores. O gestor deve encorajar e valorizar uma abertura e ter maior flexibilidade, aceita os erros e incertezas como aspecto inevitável em ambientes complexos e mutáveis. Para muitas organizações isso pode solicitar uma “mudança de personalidade” que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo.

As empresas que estão ligadas em desenvolver tem um interesse real, de ordem financeira, no desenvolvimento da capacidade cognitiva dos seus membros dando-os, maior autonomia de ação e propicia maior liberdade individual (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

Novas experiências e o contato com outras realidades podem levar o individuo a questionar seus padrões cognitivos e valores anteriores e decidir mudar o comportamento adotando novos padrões de referência. Pode ocorrer uma mudança de identidade. Contudo, os elementos de socialização primária são difíceis de serem mudados e pré-estruturam e influenciam a percepção (MOTTA, VASCONCELOS, 2002).

As organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender, são sistemas de comunicação. Elas nunca podem ser perfeitamente racionais, porque seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações (MORGAN, 1996).

No entendimento de Senge (2004) as organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

A aprendizagem organizacional é um processo longo, os membros organizacionais necessitarão de ferramentas para entender sua própria organização. Uma avaliação na empresa que pode servir como base é identificar e desafiar valores, crenças e suposições, refletir, dialogar, coletar, analisar e interpretar dados, planejar a ação, implementar e formular questões (SMITH; BURGOYNE ; ARAUJO, 2001).

Uma nova reflexão sobre o modo de pensar e conseqüentemente agir, de uma maneira mais complexa, propicia o aprendizado organizacional, modifica e inova a realidade organizacional.

Conclusões

Diante da instável realidade atual, toda teoria pregressa das organizações chega ao esgotamento, o que põe diante de uma profunda quebra de paradigma: mais que considerar as mudanças que afetam a empresa, tem-se que legitimar a mudança, como realidade única, e superar a ideia de uma realidade sujeita a movimento, mas que seria em essência estável. As organizações devem, portanto, adaptar as suas circunstâncias específicas, mas sempre de forma planejada.

O indivíduo tem que lidar com alguns paradoxos e contradições importantes: ao mesmo tempo, que deve integrar-se ao sistema organizacional e trabalho em equipe visando o atendimento de certas metas e objetivos, deve manter-se atento ao próprio desenvolvimento e aprendizagem à manutenção de uma rede “network” de contatos a fim de garantir sua empregabilidade.

O homem que aprende deve aceitar os desafios, aprender e evoluir com eles, uma vez que sua própria identidade é um elemento em construção. A organização não é mais responsável pelo bem estar e proteção do indivíduo (ética paternalista), ela é substituída por uma ética profissional no qual o indivíduo é o único responsável por sua carreira e desenvolvimento, sabendo lidar com as incertezas e inseguranças.

Agradecimentos

Obrigada a instituição UNIJUI pela oportunidade de aprimoramento de meus estudos e por proporcionar eventos na Universidade ao qual incentivam o aprendizado.

Referências

- BAUER, R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BÜTTENBENDER, P.L. Estratégia, inovação e aprendizagem organizacional: Cooperação e gestão de competências para o desenvolvimento. Ijuí: Unijuí, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997.
- GALBRAITH, J. R. et al. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MORGAN, G. Imagens das organizações. São Paulo: Atlas, 1996.





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo, 4 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. Tradução de Juremir Machado da Silva. Disponível em <http://www.edgarmorin.org.br/textos.php?p=6> acesso em 10 de março de 2011.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. 16.ed.São Paulo: Best Seller, 2004.

SMITH, M. E; BURGOYNE J.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

STARKEY, K. Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. Revista de administração pública - RAP. Rio de Janeiro, v.18, n. 2, p.3-12, abr.jun.1984.

WATSON, T.J. Organização e trabalho em transição lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. Revista de administração de empresas – RAE. São Paulo: FGV, v.45, n.1, p. 14-23, jan.mar. 2005.