

QUAL A RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA E APRENDIZAGEM

Haroldo Cristovam Teixeira Leite

RESUMO: Este artigo tenta mostrar a possível relação entre mudança e a aprendizagem. Ou seja, já que não se pode evitar as mudanças visto, que elas sempre ocorreram e vão continuar ocorrendo. O autor levanta questões e busca respostas, no sentido de observar se a aprendizagem é resultado da mudança.

PALAVRAS-CHAVES: Mudança; Aprendizagem; Organização; Trabalho; Sociedade; Comunidade.

ABSTRACT: This article tries to show the possible relationship between change and the learning. Or it states, since she cannot avoid the changes sees, that they always happened and they will continue happening. The author lifts subjects and it looks for answers, in the sense of observing the learning is resulted of the change.

KEYWORD: Change; Learning; Organization; Work; Society; Community.

Introdução

Drucker disse que *“numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja”*. Já os Morhrmans são mais explícitos e dizem que foram nestas duas últimas décadas que os modelos organizacionais tomaram novas formas ajustando-se, principalmente, à economia global e à era pós-industrial, no que diz respeito à visão de mundo, suas estruturas básicas, suas estruturas políticas e sociais, suas artes e suas instituições básicas, concorrendo para este mister as mudanças geopolíticas, o mundo financeiro e o contexto tecnológico dentro das estruturas funcionais das organizações, obrigando a adaptação a esse novo contexto e, conseqüentemente, o continuo aprendizado para vencer os desafios destas mudanças permanentes.

A mudança que se prevê vai além da simples expansão do que existe e de se incluir inovações e soluções de problemas; certos aspectos de modelos podem promover inovação, aprendizado e mudanças, tudo de modo muito diferente como os montados pela estrutura burocrática tradicional que esteve em aperfeiçoamento neste século que passou.

Segundo Drucker, esta transformação não está limitada ao oriente ou ao ocidente. Ela permeia por toda a extensão do planeta, havendo tão somente uma história: a história do mundo e a civilização mundial. Para Galbraith, o modelo organizacional que historicamente representava a estrutura organizacional, agora significa basicamente o realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, de pessoal, entre outros, tudo organizado para que as organizações possam obter vantagens competitivas.

A competitividade das organizações está relacionada com o grau de desempenho de cada uma e a velocidade com que estas organizações entendem a mudança e as processam, desenvolvendo a aprendizagem permanente com o entendimento de tais mudanças. Dá-se importância, também, ao aprendizado eficiente para que se adaptem rapidamente às mudanças em seu ambiente e gerando a inovação.

A discussão aqui será sobre o que foi pesquisado a respeito de aprendizagem organizacional e mudança organizacional e, extrapolando, tenta prever a natureza das organizações que será capaz de suportar a força das mudanças que estão e continuarão a governar o futuro destas organizações. Assim, é preciso que estas organizações inovem, melhorem seus processos e se remodelem, para que possam sobreviver.

Desenvolvimento

Os Mohrmans definiram organização como o agrupamento de elementos organizacionais (pessoas, ferramentas e informação), necessários para a continuada transformação dos insumos organizacionais em produtos e/ou serviços que são a finalidade organizacional. Dessa forma, os elementos organizacionais precisam estar organizados para produzir padrões de atividades com variedades de requisitos, em função das exigências do

ambiente onde atua, produzindo a variedade de produtos e serviços necessários a este ambiente. Os elementos e os padrões de atividades organizacionais constituem a organização.

Continuando, dizem que os padrões organizacionais não somente transformam informações e insumos em produtos e/ou serviços. Eles são necessários para fomentar a capacidade contínua dos elementos organizacionais, mantendo a capacidade de desempenhar suas respectivas funções, os recursos humanos, os recursos técnicos e os recursos informativos. Tais padrões organizacionais permitem: a) que processem informações diferentes; b) que aprendam novas maneiras de obter e garantir resultados; e c) que reajam às exigências ambientais tanto para que sejam produzidos bens e/ou serviços diferentes quanto para produzi-los com maior eficiência, na busca incessante de obter vantagens competitivas.

Drucker disse que a Sociedade, a Comunidade e a Família são instituições conservadoras que evitam as mudanças e conservam a estabilidade. Já as organizações são instituições desestabilizadoras. Precisam ser organizadas para mudanças constantes, embutindo o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura preparando-se, assim, pra abandonar tudo que faz, aplicando três práticas sistemáticas, como:

- a) **do *kaizen*, onde aperfeiçoa e melhora o processo a cada dia;**
- b) **explorando seus conhecimentos, desenvolvendo a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos: e**
- c) **inovando, devendo esta inovação ser organizada, também de forma sistemática.**

Por isto, as organizações são submetidas constantemente ao aprendizado organizacional que ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar ou reagir: a) às mudanças ambientais; e b) acrescentar novos padrões de atividade, descartando outros que se tornaram desnecessários, desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam ver ou predizer estas mudanças em tais padrões. “Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que alterem os seus próprios” (Drucker, 1995).

De acordo com Agryris, qualquer companhia que aspirou ter sucesso na briga do ambiente dos negócios nos anos 90, devia resolver primeiro um dilema básico: sucesso no mercado depende cada vez mais da aprendizagem,

ainda que muitas pessoas não saibam como aprender, ainda que alguns membros das organizações que se dizem *experts* em aprendizagem talvez não o sejam. A maioria das organizações sequer percebe que o dilema existe, interpretando mal o que é aprender e como levar a cabo o processo de aprendizagem, levando a maioria das pessoas a definir aprendizagem, estreitamente, como um mero “problema solucionado” focalizando na identificação e concernentes erros no ambiente externo. Resolver problemas é importante. Mas se aprender é persistir, gerentes e empregados devem também olhar para dentro.

Companhias podem aprender como resolver o dilema da aprendizagem. O que faz é tomar os caminhos do raciocínio dos gerentes e empregados no que diz respeito ao seu comportamento, um foco de aprendizagem organizacional e programas de melhoria continua. Ensinar pessoas como raciocinar sobre seus comportamentos em novos e mais efetivos caminhos desmonta as defesas que bloqueiam este aprendizado.

Por isto, para começar o entendimento de aprendizado organizacional, devemos entender que não é o mesmo que aprendizado individual, a menos que sejam traduzidos em práticas organizacionais; o aprendizado pessoal talvez possibilite ao indivíduo que exerça o seu papel com mais eficiência. As características das organizações mudam através de um processo coletivo que resultam em mudanças tanto nas teorias de ação dos indivíduos, quanto na sua representação” (AGRYRIS, 1994). É preciso que a organização, coletivamente, determine que o desempenho organizacional seja realizado através de um trabalho de equipe e que modifique as características da estrutura da organização para promovê-lo.

Não se pode pensar no treinamento individual. Defende-se que a aprendizagem organizacional somente reflete nestas organizações quando são feitos em grupos fechados ou unidades intactas, onde se desenvolve o estudo de uma teoria de ação entre estes membros organizacionais. Existem muitas formas de aprendizado organizacional. Pode-se destacar o planejamento estratégico e a introdução de novas tecnologias como ambientes propícios para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Os Mohrmans defendem três tipos de aprendizado organizacional: a) o aprendizado vinculado no processo de inovação, a “invenção” e a adoção de novos processos, produtos e sistemas: b) aprendizado vinculado à melhoria

organizacional, onde se propõe aumentar a eficiência de seus processos de trabalho; e c) o Replanejamento, onde tenta se desempenhar novas estratégias e/ou enquadrar novos valores e melhorar o desempenho organizacional.

Conclusão

A relação entre mudança e aprendizagem ficou bem clara no desenvolvimento deste trabalho. Vimos que as mudanças ocorreram e estão ocorrendo cada vez mais velozmente. As organizações estão sempre mudando. E enquanto preparam a mudança dentro dos objetivos traçados, já criam mecanismos para novas mudanças dentro de uma procura incessante pela manutenção destas no mercado, providenciando diuturnamente a melhoria com iniciativas estratégicas, visando encontrar vantagens na competitividade.

Ficou claro, também, a quantidade de pressões que sofrem as organizações dentro do ambiente onde atuam, criando uma verdadeira guerra entre a necessidade de estabilidade da comunidade e os contrários interesses das organizações em desestabilizar estes ambientes, onde organizar significa promover a descentralização para tomar decisões rápidas as quais precisam estar baseadas na proximidade em relação ao desempenho, mercado, tecnologia e às mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, significando que precisam, constantemente, perturbar, desorganizar e desestabilizar tal comunidade.

Por outro lado, vimos que, toda vez que tudo isto acontece, é grande e fundamental a necessidade de que haja aprendizagem por parte das organizações, onde esta se processa de modo diferente: não pode ser repassada somente para indivíduos, a menos que se coloque em termos de mudanças organizacionais.

Outra dificuldade é que às vezes as próprias organizações não detectam sequer a necessidade de fazer com que elas tenham que passar por um processo de aprendizagem e que, às vezes, são tratados por pessoas que não entendem cientificamente a forma correta de ensinar tais organizações a entender este processo de aprendizagem.

Concluindo vimos que existe uma relação direta entre mudança e aprendizagem. Podemos dizer que a mudança é inevitável tendo sido estudada através dos tempos por importantes sociólogos e que, conseqüentemente,

provocam reações. A primeira e mais direta por ser instantânea, é a reação á mudança, a modificação do estado em que se encontram as coisas; a outra é a aprendizagem que requer mais tempo e mais técnica para ser identificada e trabalhada de forma que possa trazer benefícios para as organizações através de um trabalho consciente e coletivo.

Bibliografia

DRUCKER., Peter. A nova sociedade das organizações. In: Drucker, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo : Pioneira. 1995, pp. 43-57.

GALBRAITH, J. e Lawler III, E. E. Desafios à ordem estabelecida. In: Galbraith, J. e Lawler III, E.E. (Orgs) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro Makron Books, 1995, pp. xix - xxviii.

MOL-IRMAN, Susam Albers e Mohrman Jr., Allan M., Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, J. e Lawler III, E.E. (Orgs.) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp. 69-89.

AGRYRIS, C. Teaching smart people how to learn. In: Howard, R. (Ed.) The learning imperative. Boston: Harvard Business University Press, 1994, pp. 177-194.