

## **Modelos de Gestão Organizacional para a Sustentabilidade**

### ***Organizational Management Models for Sustainability***

**Patrícia de Sá Freire, Doutora, UFSC**

patricia.sa.freire@ufsc.br

**Andréa Cristina Trierweiler, UFSC**

andrea.ct@ufsc.br

**Solange Maria da Silva, Doutora, UFSC**

solange.silva@ufsc.br

**Maurício José Ribeiro Rotta, Mestre, UFSC**

maurotta@gmail.com

**Paulo Cesar Leite Esteves, Doutor, UFSC**

paulo.esteves@ufsc.br

#### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo propor um modelo de Gestão Colaborativa, a partir da análise de modelos de gestão organizacional. Partiu-se do levantamento bibliográfico para identificação e análise de modelos de gestão, sendo uma pesquisa exploratória e qualitativa. Foram analisados modelos de gestão participativa; estes, porém, carecem de práticas de aprendizagem coletiva, que capacitem a empresa para o desenvolvimento sustentável. Visando alcançar sustentabilidade, sugere-se o emprego da Gestão Colaborativa, seguindo princípios da gestão participativa, e estratégias para a aprendizagem. Conclui-se que a gestão colaborativa abrange as premissas e práticas dos modelos participativos, capacitando a empresa para o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Modelos de gestão; Gestão colaborativa; Gestão do conhecimento; Sustentabilidade; Desenvolvimento sustentável.

#### ***Abstract***

*This article aims to propose a Collaborative Management Model, based on the analysis of organizational management models. It is an exploratory and qualitative research, beginning from literature to identify and analyze organizational management models. Participatory management*

*models were analyzed; however, there is a lack of learning practices that enable the company to sustainable development. In order to achieve organizational sustainability, it is suggested the use of Collaborative Management, following the principles of participatory management, and strategies for learning. In conclusion, the collaborative management covers the premises and practices of participatory models, and therefore enables the company to sustainable development.*

**Keywords:** *Management models; Collaborative management; Knowledge management; Sustainability; Sustainable development*

## **1. Introdução**

Diversos fatores geram gradativo aumento da atenção das pessoas e organizações para com a sustentabilidade. Os líderes precisam estar atentos às suas responsabilidades para não serem nem a causa, e nem sofrerem as consequências de ações ambientais negativas, que acabam por prejudicar os negócios. Acontecimentos negativos e insatisfação dos consumidores influenciam a opinião pública, desabonando a marca das empresas envolvidas. O abalo da confiança pode desvalorizar suas ações, prejudicando o negócio. Assim, os modelos tradicionais de gestão tornaram-se obsoletos por não privilegiarem o desenvolvimento sustentável.

Novos modelos de gestão devem oferecer alternativas para atender a necessidades emergentes de sustentabilidade, compondo uma visão de mundo interdisciplinar sobre as relações da empresa com o meio, compreendendo o conhecimento dos funcionários (trabalho), ao lado dos tradicionais fatores de produção (capital e terra).

A partir da década de 90, as empresas passaram a utilizar, de forma sistematizada, o capital humano (conhecimento das pessoas) como fator de desenvolvimento sustentável, gerador de mudanças incrementais ou radicais. Adquirir, tratar e utilizar esses conhecimentos como “matéria-prima” geradora de bens e serviços passou a ser um dos principais fatores de vantagem competitiva. Surgem, então, novos modelos de gestão, que se utilizam fortemente de ativos intangíveis do conhecimento como capital para seu desenvolvimento sustentável (NADAI; CALADO, 2005). Sendo assim, este artigo objetiva propor um modelo de gestão colaborativa (FREIRE et al., 2010a), que abrange as premissas e práticas dos modelos de gestão organizacional anteriores e avança da participação para o conceito de colaboração.

## **2. Modelos de gestão para uma nova sociedade**

Nas palavras de Nadai e Calado (2005), as empresas que vivenciam os novos modelos de gestão podem ser identificadas pela intensidade do conhecimento em seus produtos, processos, pessoas, clientes e mercados de atuação. São características desses modelos a valorização de atividades intensivas em conhecimento; a gestão do conhecimento na criação de valor; a dependência da atividade intelectual de funcionários qualificados; o produto ou serviço criado a partir de processos intensivos em conhecimento; o mercado de atuação que valoriza o conhecimento incorporado aos produtos; e o uso de práticas de gestão do conhecimento para adquirir, criar, compartilhar, armazenar, utilizar e disseminar o conhecimento. Para uma organização conquistar esse nível de maturidade, deve interagir dinamicamente com o meio interno e externo (NONAKA et al., 2008), considerando-o como um ecossistema gerador de conhecimento, somando características culturais da empresa e práticas de criação e compartilhamento de conhecimento.

Entre os modelos que tratam o conhecimento organizacional como ativo intangível para o desenvolvimento sustentável da empresa, destacam-se os modelos de *Frame Break* (MITROFF et al., 1994); organização inovadora (GALBRAITH, 1997); organização em hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); capital intelectual (SVEIBY, 1998);

organização individualizada (GOSHAL; BARTLET, 2000) e o modelo de cadeia de conhecimento (HOLSAPPL; SINGH, 2001).

Ao comparar os modelos, são analisadas suas diferentes visões sobre o ativo conhecimento. Os modelos de Galbraith (1997), Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1998) convergem na dimensão da estrutura organizacional, o modelo de Sveiby (1998) avança sobre a modelagem de processos e tecnologias. Já os modelos de Mitroff et al. (1994) e Goshal e Bartlet (2000) ressaltam a dimensão pessoas. E o modelo de Holsapple e Singh (2001) alia o ciclo de gestão do conhecimento às atividades secundárias.

O modelo organização inovadora (GALBRAITH, 1997) é fundamentado em duas estruturas organizacionais: a inovadora e a operacional. A primeira é responsável por criar e a segunda por implantar as ideias criadas. Os líderes e funcionários trabalham de maneira integrada e constituem uma estrutura dinâmica, dividindo-se nos papéis de orquestrador, patrocinador e gerador de ideias. Essa estrutura e seus papéis têm o objetivo de promover o encontro sistemático entre os geradores de ideias e aqueles que podem patrocinar e orquestrar os processos organizacionais para transformá-los em negócio de sucesso.

O modelo de gestão do conhecimento foi cunhado por Nonaka e Takeuchi (1997), em seus estudos sobre o processo de criação do conhecimento organizacional. Ao contrário do armazenamento de dados e dos sistemas de informação, diz respeito a crenças e compromissos dos funcionários e líderes, estando essencialmente relacionado à ação e à intenção específica de compartilhamento e criação do conhecimento na estrutura organizacional. É “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” e precisa de uma estrutura para ser gerenciado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

O modelo de organização em hipertexto, também de Nonaka e Takeuchi (1997), visa promover a exploração, o compartilhamento, a acumulação e a criação do conhecimento organizacional, de forma contínua e repetidamente, como em uma espiral ascendente. Por ser um sistema aberto, proporciona às pessoas a possibilidade de entrarem e saírem de múltiplos contextos organizacionais, promovendo uma interação contínua e dinâmica de conhecimento com os clientes e parceiros internos e externos. Esse modelo de gestão valoriza características da cultura organizacional voltadas para o compartilhamento e disseminação do conhecimento, maximizando o potencial dos conhecimentos existentes (FREIRE, 2010a).

Para acomodar o fluxo e promover as conversões de conhecimento, que compõem a espiral de criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma nova estrutura organizacional, a *middle-up-down*. A criação do conhecimento é centrada na média gerência e envolve tanto a alta administração quanto os funcionários de linha de frente. Com isso, alavanca o processo de criação mais eficientemente do que a estrutura hierárquica tradicional (*top-down*) ou da linha de frente (*bottom-up*).

O Modelo de Gestão do Capital Intelectual (SVEIBY, 1998) aponta que, gerenciado o fluxo de informações adequadamente, a competência organizacional aumenta e os relacionamentos melhoram, conferindo uma diferenciação na competitividade, podendo-se reverter o quadro de problemas para a sustentabilidade organizacional.

Para gerir o conhecimento, é necessária uma visão sistêmica do capital intelectual construído pelas redes de relacionamento institucionais e dos funcionários. É possível mensurar os ativos intangíveis e gerenciá-los de maneira a agregar valor à empresa e aos

*stakeholders* (ASSUMPCÃO, 2008). Esses ativos são “bens sem substância física, que dão a seu proprietário expectativa de benefício econômico futuro. Eles representam condições estratégicas de diferenciação no mercado, agregação de valor a bens ou serviços e proporcionam vantagens competitivas” (RITTA; ENSSLIN, 2010, p. 5).

O termo “Ativos Intangíveis” foi apresentado em 1969 por John Kenneth Galbraith (CABRITA, 2004). No início da década de 1990, com o objetivo de ampliar e orientar sua aplicação, Sveiby (1990) publicou *Knowledge Management* e cunhou o termo Capital Intelectual, que deu nome ao Modelo. Em 1991, a empresa Skandia criou a área de Gestão do Capital Intelectual publicando seu primeiro relatório com os resultados dessa gestão. Os resultados positivos consolidaram a importância da formatação de novos modelos de gestão, que considerassem os conhecimentos como ativos intangíveis.

Orientado às pessoas, o modelo *Frame Break* (MITROFF et al., 1994) descreve novas abordagens organizacionais, que não podem ser concretizadas sem mudanças na estrutura básica, funções e propósitos das organizações. O modelo propõe a ruptura das estruturas convencionais como meio para transformar a gestão organizacional. Para isso, os autores propõem uma nova estrutura composta por quatro dimensões: (1) Aprendizagem e conhecimento – requeridos para a criação de novos produtos ou serviços que não causem problemas para as pessoas e o meio ambiente; (2) Recuperação e desenvolvimento – organizações e trabalhadores insalubres não podem produzir produtos ou serviços de qualidade e por isso precisam de meios para identificar e tratar dos processos disfuncionais do trabalho; (3) Serviço do mundo e da espiritualidade – os trabalhadores não deixam seu impulso espiritual quando vão para o trabalho e, por isso, precisam encontrar expressão na forma de serviço para o mundo; as organizações precisam reconhecer essa necessidade e contribuir para a solução dos problemas do mundo; (4) Operação de escala mundial – para ser um competidor, a organização precisa de inovação, pesquisa e desenvolvimento.

As quatro dimensões formam um todo interconectado, exigindo dos líderes as competências de unir, integrar e gerenciar a tensão criativa gerada pela coexistência dos quatro aspectos. Para os autores, “o todo está em todas as partes e todas as partes contém o todo” (MITROFF et al., 1994, p. 37).

Nessa linha, surge o modelo de organização individualizada (GOSHAL; BARTLET, 2000, p. 24) que visa “desenvolver um conjunto de ideias integradas e uma estrutura conceitual que talvez ofereça aos gerentes o mapa mental da nova geologia corporativa”. Esse modelo questiona a fatalidade da rotina das “longas jornadas de trabalho apenas para assegurar o inevitável” (GOSHAL; BARTLET, 2000, p. 48), quando as pessoas carecem de incentivo para seguir na busca por oportunidades ou desenvolver novas ideias. É pressuposto desse modelo que, com base na iniciativa pessoal e na curiosidade inata do ser humano para agir e aprender com o outro, a organização seja capaz de: “interligar as iniciativas dispersas e alavancar a competência difusa, inserindo os relacionamentos daí decorrentes num processo contínuo de aprendizado e ação organizacional” (GOSHAL; BARTLET, 2000, p. 77).

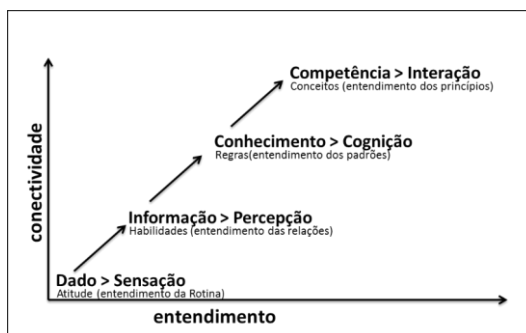
Chega-se ao Modelo de Cadeia de Conhecimento (HOLSAPPLE; SINGH, 2001) que alia os processos de gestão do conhecimento às atividades secundárias da organização. O processo de gestão do conhecimento não acontece necessariamente de forma linear, podendo ser interativo e sobreposto, e a natureza dessas variações é promovida pelas atividades secundárias. Por isso, é determinante ao desenvolvimento sustentável que essas atividades sejam administradas, são elas: liderança, coordenação, controle e mensuração.

Por fim, para todos esses modelos (MITROFF, 1994; GALBRAITH, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GOSHAL; BARTLET, 2000; HOLSAPPLE; SINGH, 2001), o desenvolvimento sustentável surge a partir das práticas de gestão do conhecimento organizacional e pode se manifestar pela criatividade dos funcionários; pela flexibilidade com que a organização reage ao ambiente; pela produtividade que alcança e, sobretudo, pela capacidade de inovação que possui, levando-a ao reforço de sua imagem.

## 2.1 Da Participação à Colaboração

Os modelos analisados sugerem estratégias e práticas que se baseiam em princípios da gestão participativa; ao somar suas orientações colaborativas que valorizam a quebra da hierarquia convencional, transformando a organização em um todo inteligente, com vistas ao autodesenvolvimento sustentável, configura-se, para além desses limites, um novo modelo de gestão: a Gestão Colaborativa.

Esse modelo propõe a interconexão dos funcionários para promover o entendimento sobre as estratégias e a operação. Quanto maior a conectividade entre as pessoas, maior será o entendimento dos princípios, padrões, relações e rotinas, aumentando sua competência (Figura 1) para o desenvolvimento sustentável da organização.



**Figura 1: De dado a Competência. Fonte: Adaptado de Watson (2003).**

A conectividade depende da participação, que significa o ato ou efeito de participar. É envolvimento em determinada atividade, o fazer parte. Já, o significado de colaboração vai além, também significa realizar um trabalho conjunto e participar, mas principalmente, significa a ação de colaborar com alguém, de auxiliar o outro.

## 2.2 Gestão Participativa

A gestão participativa, cujas origens remontam ao final da década de 50, advém do desalinhamento entre a estratégia e sua implantação. Essa metodologia visa eliminar as figuras do gerente autoritário e indiferente e dos funcionários distantes, submissos e reativos. Busca-se uma nova forma de relacionamento entre “patrão-empregado”, mais democrática e produtiva, em que a proatividade do funcionário e a capacidade de ouvir e buscar o consenso são valorizadas.

Os modelos participativos de gestão surgiram a partir das ideias de negação do exclusivismo do “patrão” como detentor do saber. Com esse paradigma organizacional, renunciou-se à imposição de modelos de comportamento, evocando-se as capacidades criativas dos funcionários. Nesse contexto, o patrão conduz e direciona forças, sem impor seus conhecimentos, desejos e escolhas, descentralizando o poder de decisão. A metodologia que embasa tais modelos promove a internalização da desordem criativa dos funcionários (KROLL, 2005) para que, assim, o “patrão” seja capaz de tomar decisões, levando em conta outros conhecimentos além dos seus.

Assim, percebeu-se a importância do conhecimento como ativo a serviço da organização, em vez de apenas ser uma propriedade de indivíduos, o funcionário é visto como um participante e precisa dispor suas informações antes de ser “cobrado” e, os líderes devem desenvolver competências como: ouvir, consultar e perguntar, antes de tomar as decisões. A gestão participativa objetiva fazer com que os funcionários sejam valorizados pelo seu saber e aumentar as oportunidades de conscientização e mobilização para ações que levam à sustentabilidade organizacional.

Uma das vantagens desta metodologia é o ambiente de trabalho participativo, em que as competências individuais começam a aparecer, pois o conhecimento individual começa a ser percebido como ativo da empresa. Dá-se voz a todos, independentemente do cargo e igualdade de oportunidades para livre expressão, gerando participação efetiva nas decisões.

A desvantagem desse modelo se destaca pela manutenção da alta dependência do posicionamento do “patrão” na gestão. O seu papel continua fundamental, na criação de meios e ambientes para a participação de cada funcionário. É o próprio líder que “seleciona” se o conhecimento disponibilizado pelo funcionário é pertinente ou não. Outra desvantagem consiste na possibilidade de manifestação de conflito, ao abrir espaço para o diálogo, os sentimentos escondidos têm a oportunidade de se manifestar.

O conflito é natural e inerente à vida dos indivíduos e, por isso, está presente na rotina da organização. A gestão participativa apenas desvenda os conflitos não manifestos, oferecendo a oportunidade de esclarecimento e conscientização das consequências e solução para os conflitos. Aumentam-se as possibilidades de conflitos, mas também as possibilidades de encontrar melhores soluções. Ao permitir a participação dos funcionários, há discussões mais amplas e a solução tem mais chance de ter sucesso.

Para a gestão participativa, a soma dos conhecimentos individuais promove a diminuição dos erros no sistema de decisão e operação organizacional. Nessa metodologia, o funcionário deixa de ser apenas o responsável pelos resultados de suas funções e passa a ser um participante, corresponsável pelos resultados da empresa.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Nesse estudo, parte-se de uma pesquisa teórica para analisar os modelos de gestão organizacional que se propõem a superar os modelos tradicionais, considerados obsoletos por não privilegiarem o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, foi realizado um levantamento bibliográfico. E assim, utiliza a abordagem qualitativa, pois parte da percepção dos autores desse artigo para analisar os modelos de gestão existentes e relacioná-los com o

modelo de gestão colaborativa proposto, identificando as características de cada modelo e as lacunas, que justificariam a adoção do modelo de Gestão Colaborativa pelas organizações.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2007).

#### **4. Resultados: Alcançando a Gestão Colaborativa**

A gestão colaborativa não nega a gestão participativa, assume seus princípios e percebe o que é e o que poderia vir a ser. Entende-se, nessa metodologia, a necessidade da orientação de outros para que o novo conhecimento possa ser construído, e para que o indivíduo seja capaz de tomar decisões diferentes (no nível de desenvolvimento potencial – vir a ser) do que está habitualmente acostumado a tomar (dentro do nível de desenvolvimento real – ser). Para Vygotsky (1978, p. 87), “o nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente”.

Essa metodologia aponta para a sensibilização e a conscientização dos funcionários para participarem na gestão com o que já sabem, tal como ocorre na gestão participativa, mas inclui os processos que o mobilizam a aprender o que ainda não sabem. A gestão colaborativa, com base na teoria da aprendizagem organizacional, afirma que a aprendizagem não é uma questão de aritmética, ou seja, não se somam à aprendizagem individual para resultar na aprendizagem organizacional (FIOL; LYLES, 1985; ARGYRIS; SCHÖN, 1996; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Mas reconhecem-se os mecanismos de aprendizagens inter-relacionadas que promovem o entendimento necessário para a sustentabilidade organizacional. A gestão colaborativa reconhece que somente a soma dos conhecimentos individuais não dá conta de responder à complexidade dos problemas e mudanças atuais e, por isso, é preciso somar a estes conhecimentos individuais o fluxo de aprendizagem processada nos relacionamentos das pessoas e das empresas envolvidas. A gestão desses fatores é que reduz os erros do sistema organizacional.

A aprendizagem é um processo que permite o aperfeiçoamento das ações, por meio da adição de novos conhecimentos e de melhores compreensões (FIOL; LYLES, 1985). Esse processo possibilita a mudança de sistemas de valores e conhecimentos, melhora a capacidade do indivíduo de agir frente à resolução de problemas e promove uma alteração no quadro comum de referência dos indivíduos inseridos no contexto da organização (CARDOSO, 2000). São premissas para a promoção da aprendizagem organizacional: toda mudança de ação deve ser resultante de uma mudança cognitiva; as pessoas conhecem mais do que são capazes de explicitar formalmente; todo conhecimento organizacional tem suas raízes em atos de compreensão individual; conhecimentos são construídos socialmente, em interação; precisam ser explicitados para se tornarem conscientes; as pessoas precisam ter consciência do conhecimento para adaptá-lo a novas situações.

Para Goshal e Bartlet (2000, p. 124), “o ambiente competitivo complexo e dinâmico exige a cooperação na solução dos problemas, a colaboração no compartilhamento de recursos e a implementação coletiva”; o trabalho colaborativo é o caminho, ninguém mais detém sozinho o “conhecimento completo”, suficiente para criar a solução dos complexos problemas da atualidade, todos precisam de auxílio do outro para aprender.

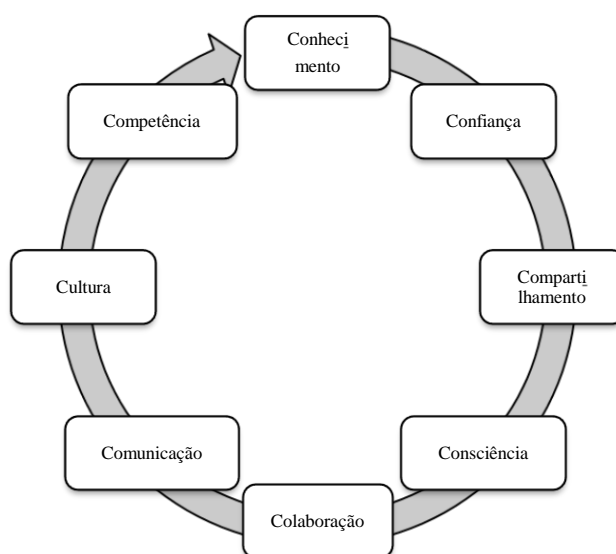


Parte-se do pensamento complexo de totalidade e, por isso, respeita-se a dinamicidade dos relacionamentos e da evolução dos resultados gerados a partir da aprendizagem coletiva. Diferentemente da gestão participativa, que entende o auxílio como sendo uma ação do funcionário para com a gestão organizacional; a gestão colaborativa busca institucionalizar a colaboração entre as pessoas, das pessoas com a empresa, entre empresas e da empresa com as pessoas. Acredita-se que é durante esses relacionamentos colaborativos que o conhecimento novo é construído. E essa construção do conhecimento novo é tão valorizada quanto a explicitação e o compartilhamento do conhecimento pré-existente e sua disponibilização em sistemas inteligentes.

Para incentivar a criação desse conhecimento novo, a gestão colaborativa tem como uma de suas preocupações o ambiente social compartilhado. Mas, não simplesmente a “hora do cafezinho”, a sala “sem paredes”, o “*happy hour* de sexta-feira” ou mesmo os cursos da educação corporativa. Usam-se mídias estruturadas ou não estruturadas para a troca verdadeira de dados e informações com o objetivo de promover o diálogo construtivo sobre os temas e a busca sistemática de entendimento para um resultado útil para todos.

A prática colaborativa se expressa em um processo participativo somado com as premissas da psicologia para a gestão sistemática de grupos colaborativos presenciais ou à distância. A participação no grupo se desenvolve em direção à real colaboração na integração e interconexão em rede. Baseados em dinâmicas estruturadas, os grupos são planejados, organizados e gerenciados para a construção de valores internos que levam à sensibilização, conscientização e mobilização de cada participante para o bem de todos.

A prática colaborativa promove a integração na rede com o objetivo de construir sinergia entre os esforços dos funcionários, gestores e líderes, acelerando a aprendizagem organizacional. Para promover o nível de sinergia desejada é preciso eliminar as defesas individuais e instituir a efetiva postura proativa de todos os colaboradores. Para tal, como afirmam Freire et al. (2010a), é importante desenvolver o arranjo inteligente de técnicas, práticas e métodos de Gestão do Conhecimento e Inovação que promovem ambientes propícios à construção dos 8Cs (Figura 2).



**Figura 2 – Construção do ambiente 8C. Fonte: Freire et al (2010a).**

Com base nos autores que desenharam os métodos analisados (ALMEIDA, 2007; REIS, ZUCCO; DAMBRÓS, 2009; FREIRE et al., 2010a, FREIRE et al., 2010b; HENRIQUES, 2004; KROLL, 2005), evidencia-se a importância da construção de uma cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento e a colaboração; da elevação do nível de consciência dos funcionários para que percebam a importância de seu papel para a cadeia de valor e crescimento da empresa; da conquista da confiança do funcionário na empresa e nos pares com base na liberação da comunicação aberta e verdadeira para ouvir e ser ouvido e, conseqüentemente, da criação de competências que levarão a empresa ao desenvolvimento sustentável.

Como aponta De Masi (2010, p. 24) sobre o papel dos funcionários na gestão colaborativa, “a crescente sofisticação e potência das máquinas permitem delegar-lhes tarefas físicas e intelectuais cada vez mais numerosas e complexas”. Os modelos alinhados a essa metodologia de gestão colaborativa valorizam o tempo de discussão, acertos, trocas, negociações, busca de consenso, entendimento entre as partes, mediação, integração, interação, as relações, seus padrões e princípios. É reconhecida a interação e interdependência de cada etapa de aprendizagem, das etapas do processo que levam o indivíduo à construção do conhecimento novo interconectado ao processo de construção do conhecimento do outro indivíduo.

O objetivo não é somente participar do processo, mas sim, ajudar os colegas em seu processo de aprendizagem individual, para que cada um faça o que já sabe, cada vez melhor, e esteja aberto a aprender o que ainda não sabe. Ou seja, o funcionário se torna um colaborador, assume além do papel de participante corresponsável pelos resultados da empresa, como na gestão participativa, para o papel de corresponsável pela aprendizagem organizacional. É esse capital social interno gerado pela gestão colaborativa que levará a organização ao desenvolvimento sustentável.

A partir do reconhecimento de que na nova economia, o conhecimento do colaborador se torna “o ativo estratégico mais valioso da organização” (GOSHAL; BARTLET, 2000, p. 206), identificam-se diferentes modelos que gerenciam os papéis e relacionamentos, desestruturando-os para remontá-los em uma nova metodologia de gestão: a Gestão Organizacional Colaborativa.

Nesse modelo, a organização aprende a se desenvolver de maneira sustentável, quando cada um de seus funcionários, incluindo seus líderes, disponibiliza e compartilha seu conhecimento para a organização, contribuindo com o crescimento do outro, mudando a prática do trabalho. Utilizar o conceito de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento sustentável organizacional é realizar a gestão colaborativa, favorecendo a sensibilização, conscientização e mobilização dos colaboradores envolvidos.

Para vencer a instabilidade das rápidas mudanças da sociedade do conhecimento, é necessário mudar os valores que regem as relações de trabalho. Deve-se construir, portanto, uma visão compartilhada entre líderes e colaboradores, baseada em valores como a descentralização do sistema de decisões, empoderamento, participação e diálogo, gerando o comprometimento com os resultados planejados. Para alcançar esse nível de consciência, é necessário o engajamento voluntário com os valores organizacionais. Sejam ambientes presenciais ou virtuais, as empresas devem estimular práticas de encontros de grupos para o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas. Nesse ambiente sinérgico são criados conhecimentos que levam a mudanças de atitudes individuais para o

desenvolvimento organizacional sustentável, pois a mudança cognitiva e de comportamento é o eixo central para a aprendizagem em nível organizacional.

## **5. Considerações finais**

A partir do reconhecimento de que na nova economia, o conhecimento do colaborador se torna “o ativo estratégico mais valioso da organização” (GOSHAL; BARTLET, 2000, p. 206), identificam-se diferentes modelos que gerenciam os papéis e relacionamentos, desestruturando-os para remontá-los em uma nova metodologia de gestão: a gestão organizacional colaborativa. A gestão deve estar relacionada ao desenvolvimento de competências do líder para ouvir e dialogar antes de tomar suas decisões; à motivação dos funcionários para participar e colaborar com a aprendizagem de todos; a características culturais para a criação de ambientes de compartilhamento de conhecimentos; estruturas organizacionais e normas de comportamento que valorizam a confiança; e à consciência na rede de relacionamentos internos e externos.

Conclui-se que uma organização aprende a se desenvolver de maneira sustentável quando cada um de seus funcionários, incluindo seus líderes, disponibiliza e compartilha seu conhecimento para a organização, contribuindo com o crescimento do outro, mudando a prática do trabalho. Utilizar o conceito de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento sustentável organizacional é realizar a gestão colaborativa, favorecendo a sensibilização, conscientização e mobilização dos colaboradores.

Para vencer a instabilidade das rápidas mudanças promovidas pela hipercompetitividade dessa nova sociedade do conhecimento é necessário mudar os valores que regem as relações de trabalho. Deve-se construir uma visão compartilhada entre líderes e colaboradores, baseada em valores como a descentralização do sistema de decisões, empoderamento, participação, diálogo e compartilhamento, esses valores geram o comprometimento com a fluidez de processos e a responsabilidade com os resultados.

Para se obter uma mudança real é preciso que todos estejam comprometidos e sejam responsáveis por suas atitudes. Para alcançar esse nível de consciência, é necessário o engajamento voluntário com os valores organizacionais. Sejam ambientes presenciais ou virtuais, as empresas devem estimular práticas de encontros de grupos colaborativos para o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas.

Nesse ambiente sinérgico são criados conhecimentos que levam a mudanças de atitudes individuais para o desenvolvimento organizacional sustentável, pois a mudança cognitiva e de comportamento de cada um é o eixo para a aprendizagem em nível organizacional.

Visando o crescimento organizacional, a empresa deve implantar o modelo de Gestão Participativa, promovendo o alinhamento da operação à estratégia para que os funcionários contribuam na gestão com seus conhecimentos, reconhecendo-os enquanto participantes. Para alcançar a sustentabilidade organizacional, deve-se implantar a Gestão Colaborativa, conforme princípios da gestão participativa, e agregar estratégias para a contínua aprendizagem compartilhada e coletiva, dos colaboradores, grupos e organizacional.

## **Referências**

- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- ASSUMPTÃO, T. Visão sistêmica relaciona conhecimento e ativos intangíveis. **FNQ**, 2008. Disponível em: <[www.fnq.org.br/site/ItemID=1032/369/default.aspx](http://www.fnq.org.br/site/ItemID=1032/369/default.aspx)>. Acesso em: 23 out. 2014.
- CABRITA, R. O capital intelectual: a nova riqueza das organizações. **Revista Digital do Instituto de Formação Bancária**. European Distance Education Network. Jun. 2004. Disponível em: <[www.ifb.pt/publicacoes/info\\_57/artigo03\\_57.htm](http://www.ifb.pt/publicacoes/info_57/artigo03_57.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional. **Psychologica**. n. 23. 2000. p. 95-117.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. n. 24. v. 2. 1999. p. 522-537.
- REIS, C.; ZUCCO, F. D.; DAMBRÓS, J. A Gestão Colaborativa da Marca nas Redes Sociais Virtuais. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 8. n. 2. 2009.
- DE MASI, D. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2012.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational Learning. **Academy Management Review**. n.10, v.4, 1985, p. 803-813.
- FREIRE, P. S.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Compartilhamento do Conhecimento: Grupo Colaborativo um Caminho para o Processo de Aprendizagem Organizacional. In: **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: Pandion, 2010a, v.4, p. 50-62.
- FREIRE, P. S.; AMIN, E. H.; NAKAYAMA, M. K.; FIALHO, F.J. Cultura como Rede de Conexões Paradigmáticas: um caminho para entender e gerenciar os estados de crise organizacionais. **Ciências & Cognição (UFRJ)**. v. 15. 2010b. p. 184 – 201.
- GALBRAITH, J. Projetando a organização inovadora. In : STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso da grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997, p.190-218.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GOSHAL, S; BARTLETT,C. **A organização individualizada**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HENRIQUES, M. S. (org). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- HOLSAPPLE, S.W.; SINGH, M. The knowledge chain model: activities for competitiveness. **Expert Systems with application**. v. 20. 2001. p. 77-98.
- KROLL, L. Manifesto: lenta transformação nas políticas habitacionais. **Vitruvius – Universo paralelo de arquitetura e urbanismo: Arqtextos**, 2005. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/arqtextos/arq000/esp106.asp>. Acesso em 14 jul. 2015.

MITROFF, I.; MASON, R.; PEARSON, C. **Framebreak**: the radical redesign of American business. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

NADAI, F. C.; CALADO, L. R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: VIII Semead-Seminários em Administração, 2005. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.

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

NONAKA, I.; TOYAMA R.; HIRATA, T. **Managing flow**: a process theory of the knowledge-based firm. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

RITTA, C. O.; ENSSLIN, S. R. Investigação sobre a relação entre ativos intangíveis e variáveis financeiras: um estudo nas empresas brasileiras pertencentes ao Índice IBovespa nos anos de 2007 e 2008. In: 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. **Anais...** São Paulo, 2010.

SVEIBY, K. E. **Kunskapsledning**: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer. [Knowledge management: 101 tips for leaders in knowledge-intensive organizations.] Stockholm: Affärsvärlden, 1990.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VYGOTSKY, L. S. **Mind in society**: the development of higher psychological processes. Cambridge MA: Harvard University Press, 1978.

WATSON, J.M. Statistical Literacy at the School Level: What should students now and do? **Proceedings...** Netherlands: International Statistical Institute, Berlim, 2003. p. 1-4. Disponível em: <<http://www.stat.auckland.ac.nz/~iase/publications/3/3516.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.