

## NOVOS DESAFIOS PARA OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

**Odacir Miguel Tagliapietra** – tagliapietra@unioeste.br  
UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Rua Universitária, 2069, Cascavel, PR  
Cep: 85819-110

**Marcio Nakayama Miura**  
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Avenida da União, 500, Toledo, PR  
Cep: 85902-532

**Ligia Maria Heinzmann**  
UNIPAR – Universidade Paranaense  
Avenida Parigot de Souza, 3636, Toledo, PR  
Cep: 85903-170

**Resumo:** *A sociedade de hoje se caracteriza pelas constantes mudanças. As informações e a tecnologia são de fácil acesso, e está ao alcance da maioria das pessoas e organizações. A cada dia surgem inovações tecnológicas e novos métodos de gestão necessitando com isso, um aprendizado contínuo. Com isso, o aprendizado obtido nos bancos escolares tornam-se rapidamente obsoleto. No contexto organizacional, a competitividade está cada vez mais acirrada, necessitando com isso, de pessoas flexíveis e, que estejam constantemente se aperfeiçoando na busca de novos conhecimentos para inovar e agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Neste novo cenário é fundamental que ocorra mudanças significativas na maneira de ensinar. A maneira tradicional de educação apresenta um grande hiato entre professor e aluno, sendo o professor o depositário do conhecimento e o aluno o receptor. Neste tipo de educação não há processamento dos conhecimentos obtidos e conseqüentemente, não ocorre mudanças de comportamento. Vivemos a era do conhecimento e no entanto, nossa educação continua voltada a formar profissionais para o modelo industrial. Portanto, é preciso ensinar a ensinar os educadores para que a escola continue exercendo sua função social de proporcionar as pessoas às habilidades e competências necessárias para a formação de profissionais adequados a demanda do mercado.*

**Palavras-chaves:** Aprendizagem, educação e conhecimento

### 1. INTRODUÇÃO

Os modelos de gestão estão passando por profundas mudanças. As abordagens orientadas, exclusivamente para os processos, estão sendo direcionadas para uma visão mais concentrada nas pessoas. O enfoque tradicional, associa a estrutura organizacional a especialização, divisão do trabalho e de responsabilidades, onde as regras e estruturas é a característica básica das organizações. Nas organizações com essas características, as pessoas não são livres para expressar e desenvolver suas capacidades criativas. Com isso, a função gerencial é restrita, ou seja, os gerentes devem assegurar que as ações estejam em harmonia com as estruturas.

Com os avanços tecnológicos, as mudanças são uma constante no meio organizacional. Com isso, a flexibilidade, criatividade e capacidade de inovação são características básicas necessárias ao profissional obter sucesso nesse contexto de mudanças.

A realidade atual, requer um modelo educacional mais adequado a nova demanda. Ou seja, é necessário que o conteúdo educacional esteja direcionado para a mobilização do potencial humano, e não a simples imposição de conceitos, vindo de fora, porque jamais os profissionais demandados pelo mercado, jamais se tornam devidamente educado, mas estão sempre aprendendo e ensinando.

Por isso, é necessário criar uma organização que aprende, onde a liberdade humana permite a abertura do espaço para a criatividade e a rápida adaptação a dinâmica das mudanças.

## **2. MUDANÇAS DE PARADIGMA**

No decorrer da evolução das organizações as pessoas ficaram aprisionadas as estruturas, ficando limitadas para desenvolver seus potenciais criativos. A nova dinâmica organizacional requer das pessoas mudanças de atitudes. Com as transformações, ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, as mudanças são inevitáveis. No entanto, tem-se enfatizado bastante, a necessidade de redirecionar os processos educacionais e, adotar novas maneiras de gerenciar as organizações, visando a adequação á nova realidade baseada na tecnologia e na velocidade das informações.

Tradicionalmente, associa-se estrutura organizacional a questões de especialização, divisão de responsabilidades, coordenação e burocratização. As raízes do pensamento moderno sobre tais questões residem no trabalho do sociólogo *Max Weber*, que analisou a história como um processo de aumento da racionalização. A modernidade é caracterizada pela racionalidade formal, pela configuração de organizações, instituições e da sociedade em geral mediante regras e estruturas. Os indivíduos não são livres para perseguir seus próprios meios. O papel da gerencia é assegurar que as ações estejam em harmonia com as estruturas e regras existentes, as quais guiam/refreiam/controlam o comportamento. (STARKEY, 1997)

Conforme o mesmo autor, estamos testemunhando uma grande quinada de paradigma em nosso pensamento sobre gestão, cujo foco está mudando de abordagem “fria”, “científica” e orientada para o conteúdo, para uma visão processual “mais branda”, mais concentrada nas pessoas. O paradigma dominante promulga as virtudes dos aspectos porte/escala, custo/eficiência, conformismo/planejamento, controle/estrutura, disciplina/castigo. O novo paradigma enfatiza os aspectos qualidade/valor/serviço, fê/criatividade, experimentação/fluidez, comunicação/informalidade, valores/cultura, adaptação/mudanças.

Para reagir a esse paradigma de mudança, talvez não seja necessário mudar de atitude, mas de percepção. Nossa maneira de pensar, agir e dar valor está associada à nossa visão pessoal da realidade. Para criar uma nova “realidade”, precisamos descobrir como nossa percepção do mundo até a nossa maneira de perceber e reagir às dificuldades. A alavancagem reside em aprofundar-se e olhar além dos problemas em si e reexaminar o paradigma que lhes deu origem. (WARMAN, 1996).

## **3. EDUCAÇÃO CONTINUADA**

O termo educação vem do latim *ex + ducere*, que significa conduzir (*ducere*) para fora dos valores que já existem nas pessoas em forma d potencial. O comportamento dos indivíduos é fundamentalmente orientado por esses valores. A educação é um processo de mobilização de

potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindo de fora, embora essa dimensão não pode se subestimada (MARIOTTI, 1995).

Segundo o mesmo autor, trata-se de um caminho de mão dupla. Ensinar é ensinar a ensinar e aprender é aprender a aprender. Não estamos falando, portanto, numa simples transmissão de conhecimento, na expectativa de sua aceitação passiva. Até porque, sendo a educação um componente da cultura, seu surgimento e evolução implicam mudanças. Trata-se portanto de um fluxo contínuo, que não mais se limita à chamada educação intencional. Num sentido mais amplo, o processo é espontâneo e não admite fronteira.

A premissa básica do processo educacional da maioria das instituições de ensino, ainda continua sendo a formação de pessoas com habilidades específicas para determinadas áreas de atuação. No entanto, cada vez mais a visão sistêmica é fundamental para que as pessoas tenham conhecimento das responsabilidades em relação as atribuições conferidas a elas.

O moderno enfoque de educação passa, necessariamente, a ser estudado como um conjunto de experiências individuais ativas, mutáveis, onde a pessoas procura selecionar, absorver e incorporar informações, relacionando-as e reorganizando-as com as já existentes em seu potencial. Essa forma de encarar o processo educativo, faz com que as concepções de aprendizagem e ensino se adaptem às novas condições onde a pessoas atua, desenvolvendo a sua potencialidade (CARVALHO, 1999).

Portanto, segundo o mesmo autor, ensinar significa, estimular, guiar, orientar e dirigir o processo de aprendizagem. Assim, em termos de educação, pode-se afirmar que a função do educador é dirigir a aprendizagem que se manifesta no educando

Se pensarmos em termos de era industrial, porém, veremos que as coisas não se passam desse modo. Do ponto de vista do modelo industrial, a educação deve ser dirigida para a produção. Dito de outra forma: ela não é vista como informação dirigida ao desenvolvimento das pessoas, mas a produção de bens, de capital físico. Aqui o processo educativo é utilitarista: estudar passar nos exames, medir o conhecimento por notas, produzir só o suficiente para sobreviver. (MAYO, citado por MARIOTTI, 1995)

A conhecida orientação exclusivamente utilitarista (educar para o vestibular, para o concurso, para passar neste ou naquele exame) nada tem haver com educar para a vida. Por isso mesmo, é fator de estímulo a dominação e a submissão. A escola de hoje, ressalvadas as exceções de praxe, é ainda uma instituição fabril em plena era pós-industrial; uma empresa que, em muitos casos, ainda imagina ser viável a manutenção de uma reserva de saber/poder num mundo cada vez mais informatizado. (MARIOTTI, 1995)

Segundo o mesmo autor, uma empresa jamais se torna devidamente educada; está sempre aprendendo e ensinando. É formada por pessoas em que o conhecimento sábio evolui e se acrescenta a cada dia. A educação confere-lhe conteúdo, forma e expressão diferenciada. A energia assim gerada e utilizada é estendida às outras empresas e à sociedade. Trata-se uma dinâmica de mútua alimentação em que novas competências se consolidam na sinergia e no desenvolvimento.

A melhor e mais eficaz aprendizagem é quase, sempre, a que surge espontaneamente dos propósitos, motivos e atividades do educando; e o educador deve provocá-la, estimulá-la e favorecê-la. O ensino serve para utilizar o impulso natural de aprender que surge no homem e para despertar, estimular e dirigir o processo da aprendizagem. (CARVALHO, 1999)

Educação organizacional deve ser continuada, pois a defazagem entre o que se aprende durante certo período, logo torna-se obsoleto. Por isso, o processo de aprendizagem precisa estar orientado para a criação de habilidades e atitudes para perceber as mudanças e as tendências da nova realidade.

O que se aprende e o que se ensina numa empresa não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de blocos de aprendizado que transmitem conhecimento ralo, mecanicista, de duração efêmera e, principalmente, impessoal e massificado. A primeira resposta é que educação gera desenvolvimento, que por sua vez gera mais necessidade de educação, e assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e empresas a aumentarem sua competência. A educação está deixando de ser um processo exclusivamente humano. Por meio das redes globais de conexão, ela passa a ser um processo trans-humano – do mesmo modo que a multidisciplinaridade evoluiu para a transdisciplinaridade. Assim, a educação deixa de ser uma mera instrução e transforma-se num meio de descobrimento. Trata-se de um processo espontâneo, vivencial, livre do excesso de diretividade do ensino convencional. Precisamos de educação como forma de criar espaço para a felicidade e a intimidade – mas felicidade tal como cada um concebe, e não modelos de como ser feliz segundo os ditames dos modismos (MARIOTTI, 1995).

Segundo DRUCKER citado por CARVALHO (1999), deve-se aprender para a vida e não para a escola, coisa que nem professores nem alunos tinham feito até o presente. Não se conhece nenhuma instituição de ensino que comprove o que seus egressos recordam da matéria aprendida, dez anos após haverem obtido excelentes qualificações.

#### **4. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

De acordo com CHIAVENATO (2004), a aprendizagem refere-se a aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida humana.

Gerentes distinguem por sólidas habilidades de experimentação. Professores de faculdade de administração geralmente possuem o perfil oposto. Para cobrir essa lacuna nos estilos de aprendizagem, o educador gerencial deve encontrar alguma forma de responder às exigências pragmáticas de pertinência e aplicabilidade de conhecimento, sem deixar, ao mesmo tempo, de estimular o exame reflexivo da experiência necessário ao aperfeiçoamento de velhas teorias e a construção de novas. Quando o professor estimula observação reflexiva, em geral é visto como um paralisador da ação com um pensador passivo, do tipo “torre de marfim”. Trata-se efetivamente de um papel crucial a desempenhar no processo de aprendizagem. Entretanto, se o papel de observador reflexivo não for interiorizado pelos próprios estudantes, o processo de aprendizagem pode degenerar-se num conflito de valores entre professor e aluno, cada um defendendo sua própria perspectiva de aprendizagem como sendo a única correta. Isoladamente, nem a perspectiva de professores nem a de alunos é válida, na minha opinião. O ensino gerencial não ficará melhor se eliminar a análise teórica ou caso concreto relevantes. A melhoria da aprendizagem se dará através da integração dos estilos analíticos e prático de aprendizagem. (STARKEY, 1997)

Para criar organizações que aprendem, seus integrantes devem desenvolver um entendimento compartilhado de como as racionalidades individuais interagem para a criação das incongruências organizacionais. Reconhecer a natureza dos pontos de vista de cada um reduz a escalada de explicações particulares que tão freqüentemente reforçam padrões contraproducentes. Assim, pode-se descobrir como as próprias ações contribuem para o Problema – e projetar conjuntamente soluções que ninguém poderia implementar sozinhas (WARDMAN, 1996)

A mudança, tanto individual como organizacional, só começa a surtir efeito, de fato, quando os funcionários da empresa, sentem a necessidade de mudar. De pouca adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não

existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

Novas formas de aprender tem muito haver com a liberdade humana, com a abertura de um espaço de convivência criativa. As restrições a criatividade, junto com as dificuldades de comunicação interpessoal, bem como o medo no ambiente das empresas, constituem os problemas mais sérios a serem trabalhado pela Educação Organizacional. A ignorância é, sua maneira, um saber – talvez o mais conservador e autoconvencido de todos. Ninguém se sente mais sábio do que um ignorante. Em compensação, ninguém se sente mais ignorante do que um sábio. Só quando começamos a aprender, damos-nos conta do pouco que sabemos (MARIOTTI, 1995).

A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive, da aprendizagem organizacional. A auto-reflexão (estado de consciência do individuo tentando entender a si mesmo), conduz ao desenvolvimento da consciência crítica de quem aprende, seja uma lição escolar, seja uma habilidade profissional qualquer.

O estilo de aprendizagem determina a forma pela qual os indivíduos lidam com novas experiências quando fatos novos não se encaixam nas teorias ou planos existentes. A inovação requer flexibilidade e mente aberta, não rigidez e mente fechada. Portanto, o principal impedimento ao desenvolvimento de uma organização que aprende é o preparo gerencial, sendo necessária uma nova espécie de desenvolvimento gerencial, que se concentre nas habilidades necessárias à liderança das organizações que aprendem. (STARKEY, 1997)

Neste contexto, contexto, é mais útil pensar na empresa em termos de processos de aprendizados do que em termos de estruturas organizacionais. Sob a condição de mudanças tecnológicas rápidas, o aprendizado organizacional é crucial. Precisamos de uma visão unificada de trabalho, aprendizado e organização, na qual o aprendizado seja visto como expressão de uma “comunidade” de práticas compartilhadas e em desenvolvimento. (BROWN E DUQUID citado por STARKEY, 1997)

A vantagem competitiva depende cada vez mais da “experimentação”, da contínua exploração de oportunidades. Tal experimentação exige antes um aprendizado generativo do que adaptativo. O aprendizado adaptativo aceita o mundo da forma como ele está. É reativo aos eventos externos. O aprendizado generativo envolve recriar o mundo. (STARKEY, 1997)

As rotinas defensivas provavelmente existem desde a criação das organizações. No entanto, assumiram uma importância crescente no mundo de hoje por várias razões. Primeiro, o ritmo das mudanças nas empresas supervalorizou a capacidade de aprender de uma organização. Assim, as rotinas que inibem o aprendizado não podem mais ser toleradas. Segundo, as organizações precisam integrar uma diversidade de ponto de vistas cada vez maior. Diferenças culturais, sexuais e étnicas são alguns dos motivadores da diversidade dos modos de pensar. Integrantes de diferentes profissões, funções e pontos na cadeia fornecedor-cliente, podem fazer contribuições únicas ao entendimento comum. No entanto, as rotinas defensivas nos impedem de tirar vantagem das várias perspectivas. Terceiro, as organizações estão projetadas levando-se mais em conta os elos laterais e menos os hierárquicos. No momento em que as pessoas têm de transpor as fronteiras laterais da organização para que ela funcione, torna-se essencial suprimir as rotinas defensivas que impedem a influência e o aprendizado mútuos. (WARDMAN, 1996)

#### **4.1 Organizações inovadoras**

As organizações inovadoras caracterizam-se pelo seu dinamismo, estando constantemente inovando seus processos produtos e serviços e principalmente buscando novas maneiras de ser e interagir com seus colaboradores, clientes, fornecedores e até com seus concorrentes.

Pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. À luz desses novos paradigmas éticos, sociais, políticos, e econômicos, as mudanças comportamentais do indivíduo num mundo globalizado são cada vez mais freqüentes. Por essa razão, as organizações necessitam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade como um todo nesse limiar de um novo século. E ela só pode criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e até de sobrevivência se fizerem do aprendizado um “modo de ser” permanente e em sintonia com o seu tempo (CARVALHO, 1999).

As organizações inovadoras caracterizam-se pela alta eficiência em aprender, são autocríticas e compromissadas com o aperfeiçoamento contínuo. Elas são também, eficientes em sintetizar conhecimentos de mercado com desenvolvimento de produtos e *know-how* de produção (STARKEY, 1997)

Segundo o mesmo autor, nas organizações, o processo de aprendizado exige a criativa destruição das barreiras ao aprendizado e a ampliação do acesso às novas fontes de conhecimento e experiência. Em muitas empresas, tal iniciativa requer uma nova cultura de aprendizado. As pessoas precisam se sentir livres para fazer perguntas. Elas precisam não se sentir ameaçadas pela sua ignorância. Se não nos sentimos à vontade para revelar a nossa ignorância, não podemos superá-la. Isso requer um novo modo de gestão. O gerente deve encorajar as pessoas a fazer perguntas e criar uma atmosfera de jogo intelectual através de melhorias da mediação do aprendizado.

STATA citado por STARKEY (1997), a inovação gerencial, como de produtos e processos, depende de nova tecnologia. Novas tecnologias de gestão, como de engenharia, surgem na forma de novos conhecimentos, ferramentas e métodos.

## **5. TREINAMENTO VERSUS APRENDIZAGEM**

Os treinamentos descontínuos visam, em geral, à competição. Este, encarado como um fim em si, gera pessoas ansiosas e estressadas. Aqui, predomina a crença de que para que haja ganhadores é indispensável que haja perdedores. Não basta somente vencer; é preciso também derrotar alguém. (MARIOTTI, 1995)

Aprender é uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros num contexto onde as pessoas estão desejosas de compartilhar suas idéias com os outros. As melhores soluções costumam surgir quando diferentes pontos de vistas são integrados nesse diálogo. Os métodos tradicionais de treinamento somente ensinam as pessoas o que elas devem pensar. É necessário introduzir uma nova pedagogia que dê aos trabalhadores o conhecimento para que eles pensem por si, em substituição ao velho treinamento que oferece informações apenas na base do “eles precisam saber”. Se as pessoas não puderem aprender a aprender, elas correm o risco de se tornar “enciclopédias ambulantes” contendo informações obsoletas. É necessário haver um ambiente de trabalho onde o questionamento esteja presente, onde as pessoas possam questionar a viabilidade da continuidade daquilo que elas pensam ou sabiam. (STARKEY, 1997)

A maneira como as pessoas conversam nas organizações está sendo rapidamente reconhecida como fundamental para a criação e o gerenciamento do conhecimento. (WARDMAN, 1996).

Nas empresas, o treinamento seqüencial, em que os participantes jamais são encorajados a fazer nada fora da rotina, é o exemplo clássico desse tipo de ciranda. O treinamento convencional condiciona as pessoas a respostas automáticas: “se acontecer isso, faça aquilo; se ocorrer aquilo,

faça aquilo outro”. Noutros termos: entre o estímulo e a resposta parece não haver intervalo algum, pensamento algum, nenhum espaço para a criação. (MARIOTTI, 1995)

A forma tradicional de transmitir informações à respeito do papel que as pessoas terão que exercer nos seus cargos, eram revestidas de um formalismo que no final das exposições as pessoas se sentiam inseguras. Na moderna concepção de aprendizado organizacional a informalidade esta presente onde através do diálogo às pessoas aprendem através dos questionamentos e sugestões para o seu papel.

O diálogo, na realidade, envolve a disposição não apenas de temporariamente suspender a argumentação defensiva, mas também de investigar as razões para tal. Neste sentido, o diálogo é uma estratégia com vistas à solução dos problemas originados da fragmentação sutil e difusa do pensamento. (WARDMAN, 1996)

Todo o aumento de produtividade exige antes de mais nada, comprometimento. Comprometimento exige transformação da base, de estrutura. Em termos de pessoas, podemos falar em metanóia, palavra grega que significa reorientação, mudança de mentalidade em seu sentido mais fundo e global. Pessoas assim modificadas adquirem um poder maior de transformar outras. Se há um conselho a ser dado aos jovens, é o de que tudo quanto eles aprenderam nos quatro ou cinco anos de universidade é suficiente apenas para o primeiro ano de vida profissional. (MARIOTTI, 1995).

A chance de fazer uma carreira apenas com o que se aprendeu na universidade hoje em dia é zero (MAYO, citado por MARIOTTI).

Portanto, para que ocorra o verdadeiro aprendizado nas organizações é necessário que as pessoas tenham liberdade para expressar suas inseguranças, seus medos e suas dúvidas. Liberdade é capacidade que uma pessoa tem de fazer uma pausa entre o estímulo, e a resposta, e dirigir toda a sua energia para uma dada atitude, escolhida entre muitas (MAY citado por MARIOTTI, 1995)

## **6. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Entretanto, na era do conhecimento, dos serviços e do capital humano, a educação deve ser global; precisa ser continuada e extrapolar os limites da escola. Aqui o ensino Institucionalizado é claramente insuficiente, porque se estuda também para aprender a aprender. Estuda-se para criar coisas novas, para produzir. (MARIOTTI, 1995)

Distingue-se o gerente ou o administrador altamente bem sucedido de hoje não tanto por qualquer conjunto particular de conhecimentos ou habilidades, mas pela capacidade de se adaptar e fazer frente as exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional – enfim, pela capacidade de aprender. O mesmo se aplica as organizações de sucesso. A manutenção do sucesso num mundo em constantes mudanças exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucesso e fracassos passados (KOLB citado por STARKEY, 1997)

A maneira como as pessoas conversam nas organizações está sendo rapidamente reconhecida como fundamental para a criação e o gerenciamento do conhecimento (WARMAN, 1996).

Segundo CHIAVENATO (2002), na maioria das organizações existe desperdício contínuo e sistemático de talentos, de conhecimentos, de habilidades e de competências das pessoas. O conhecimento não é somente a nova moeda do capital intelectual, mas o núcleo do sucesso organizacional. As organizações bem sucedidas são aquelas que sabem gerar, catalogar, divulgar, compartilhar e desenvolver o conhecimento. Não somente o conhecimento que envolve todos os processos organizacionais e os relacionamentos das organizações com os clientes, fornecedores, parceiros, acionistas e, sobretudo, com gerentes e funcionários. A característica fundamental de

uma força de trabalho do conhecimento está no fato de que membros não são o trabalho. Eles são o capital.

De acordo com o mesmo autor, a instituição que mais se assemelha a uma empresa do conhecimento é a orquestra sinfônica, na qual vários e diferentes instrumentistas tocam em conjunto partitura diversa como um ama equipe integrada e coesa. O trabalho do maestro é tornar os músicos altamente produtivos, como um todo. É a habilidade do maestro em trabalhar com as pessoas que faz a diferença.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, novas tecnologias transformaram profundamente as organizações de trabalho, exigindo constantes adequação na maneira de ensinar e aprender.

As organizações bem sucedidas cada vez mais investem nas pessoas, partindo da premissa de que o diferencial competitivo está concentrado na valorização do potencial humano. Para reinventar a empresa, com as características demandada pelo mercado, é necessário grande investimento para que o aprendizado seja contínuo. Neste sentido, a educação corporativa, não consiste apenas em treinamentos formais com objetivos de moldar o comportamento das pessoas a realidade empresarial. Ao contrário, a educação deve proporcionar as pessoas a interiorização dos conceitos a partir da reflexão sobre os temas de interesse da organização. Com isso, o diálogo torna-se uma importante ferramenta para o alcance dos objetivos educacionais.

Portanto, estamos testemunhando uma grande mudança de paradigma nos estilos de gestão. De uma postura passiva, orientada para comportamentos estáveis, cada vez mais as organizações requerem profissionais altamente flexíveis, críticos, criativos e com capacidade de auto-orientação. Portanto, existe uma necessidade urgente no rompimento de certos paradigmas organizacionais para que, tanto a educação como os estilos de gestão, se compatibilizem em menor tempo com a dinâmica das organizações modernas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem em tempo de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

DRUCKER, P. F. **A administração da Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**: São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMAN K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.



## **NEW CHALLENGES TO THE PROFESSIONALS OF EDUCATION IN ADMINISTRATION IN THE SOCIETY OF KNOWLEDGE**

**Abstract:** The society nowadays is characterized by constant changes. Many people and organizations can access information and technology because they are easily reached. Day by day new technologies and administration methods have come up, then it is necessary to have a continuous learning. Herewith, what people have learned in schools becomes obsolete. In organizational context competition has been greater, making it necessary to have flexible people and the ones that have been improving constantly upon new knowledge to renew and value the products and services offered to the clients. Meaningful changes in the way of teaching have become necessary. The traditional way of education shows a big hiatus between teacher and student, when the teacher transmits knowledge and the student receives it. In this kind of education acquired knowledge is not processed and consequently there are no changes in behavior. We live in the era of knowledge, however education continues aiming at forming professionals to industrial standard. Thus, it is necessary to teach the educators for the schools to continue exercising their social activity of providing the people the abilities and competences necessary to the professionals' formation adequate to the job market.

**Key words:** learning, education, knowledge