

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONTRIBUINDO PARA A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZATIONAL LEARNING CONTRIBUTING TO INNOVATION IN
ORGANIZATIONS

Paloma Elisa Zingler Silva, Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil, palomael@gmail.com.

Anelise Rebelato Mozzato, Universidade de Passo Fundo, UPF, Rio Grande do Sul, Brasil, anerebe@terra.com.br.

RESUMO: Este ensaio teórico discorre sobre Aprendizagem Organizacional (AO) como contribuição para a inovação nas organizações. Entende-se a AO como o caminho para o crescimento sustentável dos negócios inovadores. Com a pesquisa bibliográfica, pretende-se inicialmente trabalhar a AO por meio de alguns conceitos e, após, conceituar a inovação a partir de Schumpeter. Com base no referencial teórico tem-se como objetivo a apresentação de um modelo integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações. Deste modo, como resultado deste trabalho, apresenta-se a proposição do modelo integrado. Esta pesquisa se justifica por ter como preocupação a apresentação do significado da AO e da inovação para que, a partir da proposição da integração de ambas, se possa contribuir com o crescimento e sustentabilidade organizacional.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional. Inovação. Sustentabilidade.

1 Introdução

A Aprendizagem Organizacional (AO) é uma importante ferramenta para o sucesso das organizações. Para que a organização possa obter um bom desempenho, tangível ou intangível, é crucial que exista uma rede de informações que possibilite a concretização dos objetivos no negócio. Para tanto, entre outros aspectos, faz-se necessário à criatividade, característica inerente ao ser humano, facilitando a inovação. Contudo, é importante que o ambiente organizacional facilite a AO, permitindo que o seu significado seja integrado à cultura da organização. Desta forma, a lucratividade tende a aumentar dada a maior competitividade estabelecida, gerando um clima propício para o surgimento da inovação.

Assim, a AO contribui para elevar o bem estar das pessoas na organização e o conhecimento organizacional, possibilitando um ambiente mais propício para a inovação. Portanto, os conceitos de aprendizagem e inovação beneficiam a análise microeconômica e demonstram

um panorama de onde a organização está e para onde pode ir, crescendo e se mantendo sustentável.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados neste ensaio teórico, destaca-se que é uma pesquisa bibliográfica, a qual, conforme Gil (2006, p.44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Assim, com base no referencial teórico este ensaio teórico tem como principal objetivo a apresentação de um modelo integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações. Nessa lógica, esta pesquisa se justifica por ter como preocupação a apresentação do significado da AO e da inovação para que, a partir da proposição da integração de ambas, possa contribuir com o crescimento e sustentabilidade organizacional. Este ensaio teórico está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, como resultado de pesquisa nas bases teóricas sobre AO e inovação, esboçam-se as questões relacionadas a ambas temáticas, culminando na proposição de um modelo integrador da AO como contribuição para a inovação organizacional. Para finalizar, apresentam-se as principais reflexões e considerações finais.

2 Aprendizagem organizacional e inovação

Dado o fato de que a AO suscitou e ainda suscita estudos, vários conceitos são apresentados ao longo dos anos, mesmo que se tenha avançado nos últimos tempos. (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007; TAKAHASHI; FISCHER, 2009; CROSSAN; MAUER; WHITE, 2011). Mesmo não tendo a intenção de expor todos esses conceitos, apresenta-se uma breve evolução dos mesmos.

Conforme Argyris (1992), o conceito de AO pode ser entendido como um sistema para diagnosticar, prevenir e retificar os erros cometidos. É importante compreender que o erro é visto como um espaço que permite a reflexão, ou seja, começa no desvio entre as intenções e termina no fato que ocorreu. Para Garvin (1993), AO não existe em todas as organizações, somente existe, onde existe há cultura organizacional voltada para tal. Ou seja, existe em organizações que possam pensar o novo, adquirir novas formas de realizar as tarefas inerentes ao trabalho e que difundam o conhecimento entre todos os envolvidos.

Na visão de Morgan (1996) e Hamel e Prahalad (1995), as organizações são capazes de aprender continuamente. Kolb (1984) refere que a AO consiste no processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (reflexão na ação). Senge (1990) trabalha a AO por meio das cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, visão comum e raciocínio sistêmico. Huber (1991) afirma que a AO é

composta por quatro processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Senge et al. (1997) tratam das interações ocorrentes em espaços multidimensionais, as quais podem ser chamadas de campos de aprendizagem, incentivando a “reflexão coletiva”.

Já Kim (1993) descreve a aprendizagem individual decorrente da experiência, da observação, da reflexão e avaliação particular de cada indivíduo e suas conexões com as rotinas de trabalho e seus modelos próprios de interpretação, baseados em experiências únicas. Porém, a aprendizagem se torna organizacional quando as rotinas e os pensamentos individuais passam a ser coletivos. Assim, a empresa passa a disseminar e favorecer o compartilhamento de modelos difundidos pela organização até criar um significado único para todos os funcionários.

Nessa lógica, Simon (1996) conceituava AO como o aumento dos *insights* e a reestruturação dos problemas individuais que impactam no desempenho organizacional. Ou seja, a revelação de ideias originais que provocam um aumento no desempenho coletivo. Assim, de acordo com Simon (1969, p.109), o “foco de atenção é a chave para o sucesso focando nas particularidades das situações que são relevantes para o problema, a construção de um espaço contendo esses recursos, omitindo os irrelevantes”. (Tradução nossa).

Kim (1993) cria um modelo integrado de AO baseado na experiência da aprendizagem e dos modelos mentais. Os modelos mentais são um conjunto de crenças individuais e mitos compartilhados, e representam a consequência das aprendizagens individuais; implicam em modelos coletivos produzindo um mapa mental compartilhado entre todos. Isto é “a aprendizagem individual consiste num ciclo de aprendizagem conceitual e operacional que informa e é informada por modelos mentais.” (KIM, 1993, p. 6). (Tradução nossa).

Os modelos mentais guardam também informações inconscientes que orientam a ação dos indivíduos. Tais modelos mentais culminam por serem “superiores” à memória organizacional, justamente por deterem informações intangíveis. Os modelos mentais se constituem em processos ativos que reconstróem a realidade e insere-se fortemente na cultura organizacional. Ou seja, modelos mentais são expressões de crenças, do senso comum e dos valores inerentes à organização (KIM, 1993; SENGE 1990).

Ainda conforme o Kim (1993), a AO é dividida em duas formas entrelaçadas: a primeira trata-se da operacionalização da ação que permite que se aprenda o como fazer e, a segunda, que permitir refletir sobre o porquê de se fazer. Havendo esse entrelaçamento, há reflexão na ação, o que facilita a memória organizacional, reforçando o processo de AO.

Contudo, se percebe que muitas organizações buscam aprender através das experiências, desconsiderando que a AO não se resume somente a aprendizagem proporcionada pelo conhecimento tácito. Nesse sentido, afirmam Ruas e Antonello (2003, p. 206):

a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Este contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo.

De tal modo, para Antonello e Godoy (2011, p. 46) “a nova conceituação do processo de aprendizagem pode gerar consideráveis *insights*, em sua natureza, contribuindo simultaneamente para a compreensão da macro e microdinâmica da organização e do fluxo da mudança em um sistema social”. Portanto, o processo de aprendizagem não finda, é contínuo justamente por ser considerado um processo, o processo da AO. Refere Bitencout (2005, p. 39) que a AO,

pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, é um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, o que se relaciona diretamente com o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Na busca do desenvolvimento de estratégias para se atingir melhores resultados, entende-se que a AO destaca-se como muito importante, possibilitando assim a criação de um clima organizacional mais propício para o surgimento da inovação. Assim, a inovação é trabalhada na sequência, sobretudo, na visão de Schumpeter.

2.2 A Inovação a partir de Schumpeter

“As novas combinações de meios produtivos” (SCHUMPETER, 1985, p. 48) foi desenvolvido pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter, o qual percebeu ao analisar os ciclos de desenvolvimento do capitalismo que eles resultam em inovações e em novos paradigmas. Ou seja, esse resultado pode ser uma liderança no mercado que impulsiona o

crescimento das economias (SCHUMPETER, 1985), pois a inovação permite que as empresas possam manter-se competitivas na economia global.

No entanto, existem muitos tipos de inovações. Schumpeter (1985) descreve os principais tipos: introdução de um novo produto, ou melhoria de um produto já existente; inovação no método de produção; abertura de novo mercado; desenvolvimento de novas matérias primas ou insumos e a mudança na organização industrial.

Para Schumpeter (1985) a inovação de produto consiste num bem que não há comprovação de existência no ramo em que está ligado, ou da descoberta de nova qualidade deste bem. Quanto ao novo modo de produção, segundo o autor, diz respeito a uma nova forma de produzir, que é característica própria de uma indústria de transformação, bem como, pode ser uma nova forma de comercializar.

Em relação à abertura de novo mercado, novas matérias primas e a nova organização industrial, Schumpeter (1985) considera que: na abertura de um novo mercado é explorada a possibilidade de auferir ganhos pelo ganho econômico que advém; com a descoberta de novas matérias primas é possível criar novos produtos; e, com a nova organização social pode-se obter o desenvolvimento através do monopólio ou de sua fragmentação. Contudo, as novas combinações de uma organização podem ampliar os ganhos em escala consideravelmente.

Nas palavras de Schumpeter (1985), as empresas buscam a inovação em razão do lucro. Ou seja, a empresa cria um processo original e obtém uma vantagem em relação aos custos das empresas concorrentes. E ainda, dependendo da elasticidade da demanda, a combinação de preço mais baixo e margem mais elevada do que o mercado, conquista um maior *sheer* e obtém igualmente a lucratividade.

A inovação é o centro da transformação econômica. Conforme Schumpeter (1985), as inovações radicais geram grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança.

Percebe-se como importante a aplicação da inovação nas organizações. Pois, as empresas que possibilitam ambientes propícios para as novas ideias emergirem, oferecem para os funcionários um espaço para desenvolverem o melhor de si, num contexto que beneficia tanto eles próprios, como os empreendimentos e a sociedade. Tal concepção vai à contramão das empresas que demandam de seus trabalhadores continua produtividade, esquecendo-se do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Com isso geram pressão por maior produtividade com a finalidade de aumentar o capital e provocar competição acirrada entre seus pares. Então, o trabalhador é desafiado a ultrapassar seu recorde diário, sob pena

de perder o emprego ou sofrer outras sanções (AMORIN; FREDERICO, 2008). Assim, a reflexão e a descoberta do novo são oprimidas pela busca somente do lucro.

Cada vez fica mais evidente que quando a empresa beneficia o trabalho sustentável, o melhor do ser humano tende a aflorar. Nessa lógica, o pensamento criativo é inerente ao homem e, para desenvolvê-lo, é necessário treino e estímulo. Para tanto, as organizações necessitam propiciar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade. É também importante que esse incentivo seja superior a valorização profissional, ou seja, tenha um objetivo maior que a obtenção de lucro. Como pontua Alencar (2000, p. 121), “é necessário, pois, que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações”.

Igualmente, como a criatividade pode ser desenvolvida, a inovação também tem este pressuposto, desde que existam condições propícias para tal. A inovação constitui-se num meio para que seja possível explorar a mudança; uma oportunidade para a criação de um novo empreendimento, ou serviço original ao mercado. Igualmente, “em inovação, tanto em qualquer outro trabalho, existe talento, existe engenho e existe predisposição” (DRUCKER, 2008, p. 194).

Portanto, a inovação pode ser aprendida e praticada, trata-se de uma forma para ver o mundo e atuar nele. Dada a íntima relação entre a aprendizagem e a inovação, na sequência o modelo integrado da AO e inovação é apresentado.

3 Modelo integrado da AO: contribuição para a inovação organizacional

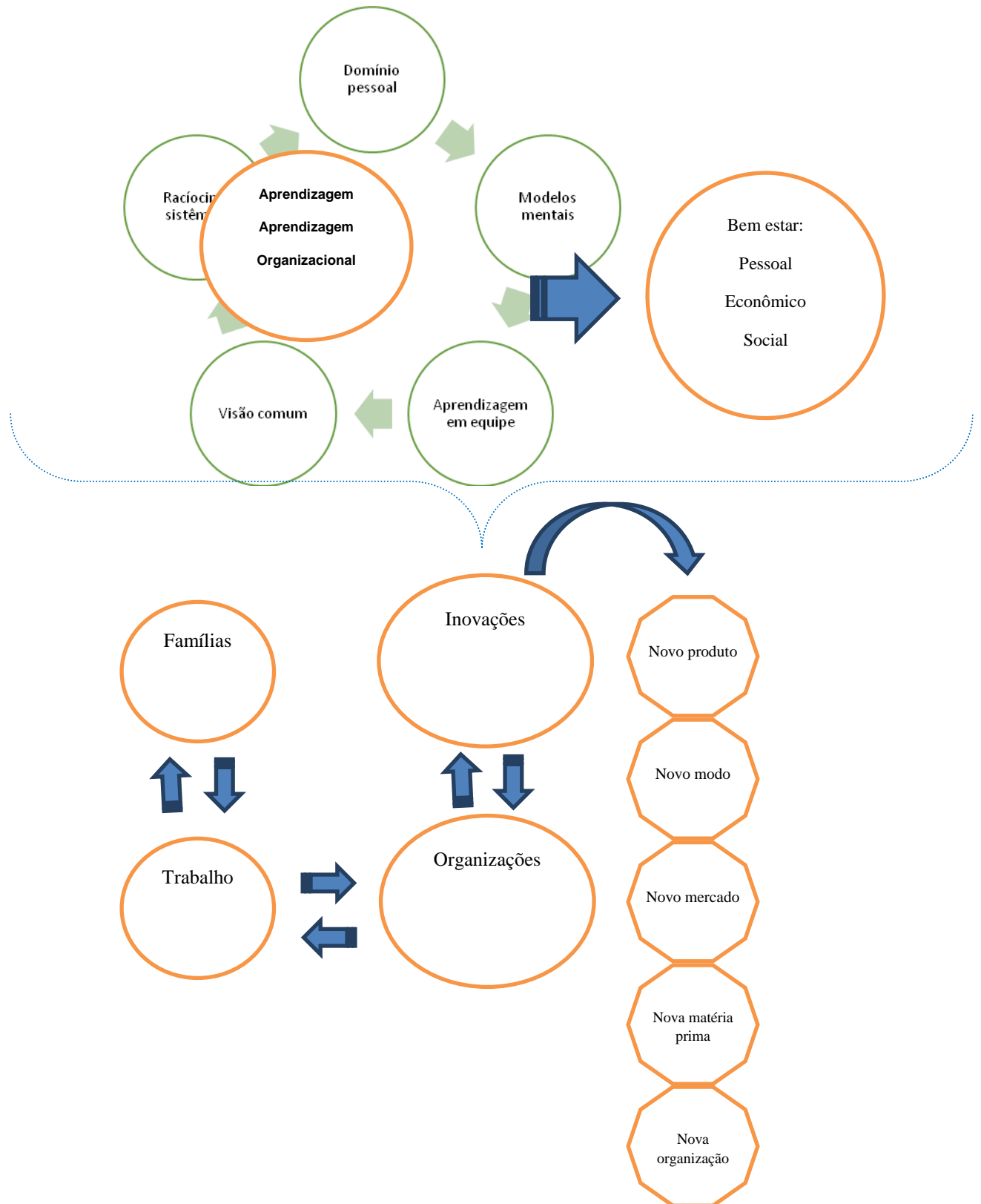
Uma organização pode ter apresentado aos seus acionistas excelentes números, que mostram o quanto lucrativo foi investir no segmento. Mas necessariamente não permite afirmar que tenha tido igual teor de aprendizagem e inovação.

A AO engloba uma complexa teia de conceitos e realizações que necessitam ser repensadas e gerenciadas nas organizações. Já a inovação sem o ambiente de aprendizagem, metaforicamente falando, é como uma flor sem seu substrato. Dito de outra maneira, a inovação pode prevalecer em ambientes inóspitos, porém se estiver num clima propício seu resultado é superior.

A AO contempla o "pensando" da inovação, ou seja, cria um ambiente complexo e favorável para o desenvolvimento da originalidade. Do clima organizacional para a amplitude do estar genuíno. Este conceito é atrelado à uma organização sustentável, que tem seu crescimento demonstrado por índices de lucratividade, bem estar e inovação.

Portanto, do conceito da AO para a criação de um ambiente que propicie a inovação, faz-se necessário que a organização busque o equilíbrio entre os resultados econômicos, o bem estar de seus funcionários e acionistas e a satisfação de seus *Stakeholders*.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, desenvolveu-se o modelo integrado de AO, contemplando os diversos tipos de inovação de Schumpeter, e o ambiente organizacional, o qual é apresentado na Figura1.



Fonte: as autoras (2013)

Figura 1: Modelo Integrado da Aprendizagem Organizacional como contribuição para a Inovação nas Organizações

A proposição da Figura 1 consiste em apresentar esquematicamente o desenvolvimento teórico do presente ensaio teórico, tornando-o mais claro. Nela enfatiza-se a necessidade de integração AO na estratégia organizacional para contribuir para com o processo de inovação.

Nesse sentido, as organizações que visam a inovação necessitam desenhar a sua estratégia organizacional, contemplando o processo da AO como diferencial competitivo, gerando bem estar (pessoal, econômico e social). Todo esse processo é permeado pelos modelos mentais criados, refletindo diretamente no processo da inovação, o que auxilia na geração de maior competitividade e sustentabilidade empresarial. É justamente nessa lógica da inovação originada pelo processo da AO no dia a dia de trabalho nas organizações que a mesma ocorre de maneiras diversas: melhorando o produto, criando novos processos, abrindo mercado, trabalhando com novas matérias primas, mudando a estrutura e criando novos produtos. Vale salientar que tais tipos de mudanças podem ocorrer isoladamente ou em conjunto, também gerando e/ou contribuindo com o processo da AO.

Explicitada a dinâmica da proposição, conclui-se este ensaio teórico com a apresentação das considerações finais.

4 Considerações finais

A AO constitui-se num meio no qual é possível aflorar ideias originais que possam auxiliar na inovação. Poderiam estar entre as seis possibilidades descritas como tipos de inovação por Schumpeter: a inovação pelo produto, o aperfeiçoamento de um produto já existente, a criação de novos processos, a descoberta de novo mercado, o descobrimento de novas matérias primas e uma mudança na estrutura organizacional.

No entanto, o fundamental é que a AO seja compreendida como facilitadora da inovação; que possa permitir que as pessoas que fazem parte da organização possam estar aptas para as novas alternativas originais reveladas por um bom negócio. Somente desta forma é possível à elevação do bem social.

Ao fim do presente ensaio teórico é necessário reconhecer que proposições predefinidas são passíveis de questionamentos, pois os temas como AO e inovação têm sido amplamente debatidos, tornando-se fértil para novas proposições. No entanto, A Figura 1 é apresentada no sentido de apresentar inferências no que tange à necessidade de se entender melhor os preceitos da AO para se buscar a inovação organizacional, havendo a necessidade de se valorizar o capital humano na busca da sustentabilidade.

Por fim, torna-se pertinente salientar que outras questões importantes trabalhadas no escopo deste texto merecem maior aprofundamento. O recorte teórico, contudo, destaca a importância em repensar a AO como fundamental para a inovação organizacional, apresentado-se um "modelo" Integrado da AO como contribuição para a inovação nas organizações, o qual, além de aperfeiçoado pode ser utilizado em pesquisas empíricas.

5 Referências

- ALENCAR, E, Soriano de. **O Processo da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- AMORIN, M. C. S.; FREDERICO, R. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências humanas, Florianópolis, EDUFSC**,v. 42, n. 1, e 2, p. 75-89, Abril/Out. 2008.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- CROSSAN, M.; MAURER, C.; WHITE, R.E. Reflections on the 2009 Decade Award: Do we Have a Theory of Organizational Learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard business review**. Jul./aug.1993.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HAMEL,G.; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KIM, D. H. **The link between individual and organizational learning**. **Sloan Management Review**, (fall), p. 37-50, 1993.
- KOLB, D. A. **Experiential learning experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- MORGAN, G. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 203 – 212, jul./set. 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Quallitymark, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma Pesquisa sobre Lucros, Capital, Credito, Juros e Ciclo Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SIMON, H. A. **The Sciences of the artificial**. 3 ed. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1996.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 10, n. 5, 2009.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.