

1

Introdução

1.1

O problema

“A única vantagem competitiva das empresas do futuro será a capacidade de seus gerentes aprenderem com mais rapidez do que os gerentes dos concorrentes.”

Arie de Geus (1998)

Em 1998, a Harvard Business Review trouxe um artigo chamado “Planning as Learning”, de Arie de Geus, diretor de planejamento da Royal Dutch/Shell. Mesmo não sendo tão conhecido no meio acadêmico, seu artigo teve grande repercussão – em especial, a frase que inicia esta página, que ilustra o grande desafio das organizações contemporâneas. Segundo de Geus (1998), em um ambiente turbulento, inconstante e instável, a aprendizagem passa a ser não apenas importante, mas também fundamental tanto para a sobrevivência do indivíduo como para a sobrevivência das organizações.

James McGee e Laurence Prusak (1994) defendem que nas próximas décadas, a informação e o conhecimento, mais do que a terra ou o capital, serão as forças motrizes na criação de riquezas e prosperidade. Segundo os autores, as vantagens competitivas eram inicialmente associadas aos fatores de produção (terra, capital e trabalho). Na fase seguinte, passou a ser a organização do trabalho e, atualmente, o maior ativo de vantagem competitiva das são as pessoas que as compõe.

Senge (1990) defende que, à medida que o mundo torna-se cada vez mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade com a aprendizagem. O autor afirma que percebe-se uma transição das organizações baseadas em recursos, para organizações baseadas em conhecimento. Entretanto, em diferentes organizações, Senge (1990) afirma que a questão do aprendizado contínuo apresenta-se ainda de forma incipiente, o que parte da visão limitada sobre a necessidade de pensar a instituição como um todo sistêmico e produtivo, independente do lugar que cada indivíduo ocupe.

Nos anos 80, quando se desenvolveu o chamado paradoxo da tecnologia, Porter (1999) defendeu que as vantagens competitivas estavam nos custos e na diferenciação dos produtos. Agora, segundo o próprio Porter (1999), a questão central já não está em saber quais os tipos de vantagens competitivas, mas sim, saber quais são os recursos, capacidades e características onde se

apóiam essas vantagens. Desta forma, segundo o autor, a competitividade tem recaído sobre os aspectos intangíveis, mais precisamente sobre os recursos do conhecimento.

Esta é, como chamou Drucker (1991), a sociedade do conhecimento. O conhecimento passa a ser a mola mestra das empresas e fator de diferenciação estratégica. Hansen et al. (1999) afirmam que com o estabelecimento das economias industrializadas, substituíram-se os recursos naturais por valores intelectuais, levando as empresas a examinarem o conhecimento básico dos seus negócios e de que forma este conhecimento está sendo usado.

Crawford (1994) entende que transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico. Crawford (1994) argumenta que tal desenvolvimento propiciará à população mundial uma melhora sensível da condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolva seu potencial humano de maneira plena.

Crawford (1994) aponta as características da economia do conhecimento, definindo-a como a era do capital humano, dos quais destacam-se:

- o conhecimento científico e a pesquisa constituem a força propulsora da economia, que, por sua vez, gera novas tecnologias, promove inovações e cria novas indústrias;
- a educação tem um papel fundamental, já que os serviços de informações tornaram-se o maior segmento da economia;
- aumento substancial da participação das mulheres na força de trabalho com conseqüente reivindicação de igualdade de salários com os homens;
- o desenvolvimento de novas formas de administração de organizações, com uso de tecnologia intensiva e ênfase nos recursos humanos.

Daniels & Daniels (1996) acrescentam que as forças que passam a moldar os diferentes tipos de organizações terão uma natureza de informação; alegam ainda que a vantagem competitiva será daquelas que fizerem o melhor uso da informação disponível, que distribuírem a informação e o conhecimento de forma mais aberta, através dos recursos humanos em seus vários níveis, e que fornecerem os resultados deste conhecimento às pessoas interessadas, em todo o mundo.

É neste sentido que o conceito de "organizações de aprendizagem" emerge, enfatizando a necessidade de uma nova prática administrativa em relação ao conhecimento e a aprendizagem nas organizações. Senge (1990) tem convicção de que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. É este conceito que Peter Senge vem testando com sua equipe no MIT (Massachusetts Institute of Technology) em divisões de grandes corporações americanas tais como Federal Express, Ford, HP, Intel e Shell.

Peter Senge (1990) afirma que organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Senge (1990) defende que no âmbito das organizações de aprendizagem, a educação deve concorrer para a formação de um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia-a-dia do seu trabalho. O foco da atenção, nesse caso, está no aprendiz, que assume responsabilidade compartilhada nos processos de aprendizagem individual e organizacional.

A organização aqui estudada é uma empresa européia, com atuação global e líder mundial em comunicações móveis, fornecendo equipamentos, soluções e serviços para operadoras de rede e corporações. Esta organização possui mais de 60 mil funcionários em todo o mundo. Na América Latina atuam cerca de 800 funcionários, sendo 200 deles baseados em sua unidade no Rio de Janeiro. As atividades da empresa realizadas na unidade no Rio de Janeiro ainda são bastante recentes, com apenas 5 anos de atividade local.

Senge (1990) afirma que a capacidade de aprender é a competência fundamental para assegurar a continuidade e a prosperidade das empresas ao longo do tempo e irá se destacar a empresa que souber cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais.

Como cita Arie de Geus (1988), a única vantagem competitiva sustentável das organizações no longo prazo é a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes, ou seja, perceber que a habilidade de aprender rapidamente pode ser uma poderosa estratégia de gestão, que venha a trazer às empresas uma vantagem competitiva real e sustentável.

Conforme Easterby-Smith et al. (2001), existem duas linhas de pesquisa em aprendizagem, uma focada nos processos de aprendizagem e outra nas características das organizações que aprendem chamadas, respectivamente, de Aprendizagem Organizacional (AO) e Organizações de Aprendizagem (OA). Este trabalho segue a segunda perspectiva de pesquisa, ou seja, das Organizações de Aprendizagem (OA).

Nestas circunstâncias, apresenta-se a seguinte pergunta a ser respondida:

A divisão de infra-estrutura de redes da maior empresa fabricante de telefonia móvel do mundo, em sua unidade no Rio de Janeiro, pode ser associada ao conceito de “Organização que Aprende”?

1.2 Objetivos

Este estudo se insere em uma linha de pesquisa iniciada por Leitão e Carvalho (1999), Kurtz (2005) e Sampaio (2006) que integra conhecimento, aprendizagem e mudança. O presente estudo de caso tem por objetivo final identificar, através de um teste diagnóstico, se a divisão de infra-estrutura de redes da maior empresa fabricante de telefonia móvel do mundo, em sua unidade no Rio de Janeiro, pode ser associada ao conceito de “organização que aprende”. Além disso, o estudo busca comparar os resultados obtidos no teste diagnóstico com os resultados obtidos no estudo de Sampaio (2006), que aplicou o mesmo questionário relacionando as organizações de aprendizagem às empresas de economia de comunhão (EdC).

Para direcionar a busca pelos objetivos finais, é necessária a definição dos seguintes objetivos intermediários:

- Identificar as condições que definem o conceito de aprendizagem e como ela emerge em uma organização.
- Identificar o conceito de “organizações de aprendizagem”.
- Analisar as condições que fazem com que uma organização possa ser associada ao conceito de uma “organização que aprende”.

Para tratar das questões acima descritas, assumem-se os seguintes pressupostos:

- Que a aprendizagem é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações.
- Que a aprendizagem está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações.

E ainda que:

- Aprendizagem, conhecimento e mudança são processos ontologicamente associados (Freitas e Leitão, 2004).
- A aprendizagem é uma grande rede de relacionamentos nas organizações, perpassando a organização (Mamede-Neves, 1999).

1.3 Delimitação do Estudo

Como em muitas áreas do conhecimento científico, o tema em questão é bastante amplo e dinâmico, e não existe a pretensão de esgotá-lo neste estudo. Os objetivos desta pesquisa, ao analisar um processo de aprendizagem específico, são identificar as variáveis que permeiam a dinâmica da concepção de organização de aprendizagem e avaliar as principais dificuldades deste processo, sem pretender propor restrições.

Embora seja necessário conhecer as principais teorias de aprendizagem nas linhas de AO e OA, para entender como o aprender se desenvolve na empresa e, desta forma, poder propor ferramentas para fomentar a aprendizagem, limitamo-nos aqui a um teste conceitual na linha de organização de aprendizagem (OA).

Em síntese, trata-se da comparação entre o que diz a bibliografia sobre Organizações de Aprendizagem (especificamente por meio de 14 características de organizações que aprendem) e o que é percebido pelos respondentes como aprendizagem em apenas uma divisão da empresa estudada, sem abranger toda a organização. Tal estudo de caso não possibilita qualquer generalização de natureza estatística e não utilizou outros métodos combinados de pesquisa que não a coleta de percepções de seus funcionários.

É importante também destacar as limitações desta comparação, uma vez que neste estudo estamos analisando os resultados obtidos em uma unidade da empresa estudada, enquanto que no estudo de Sampaio (2006) são utilizados os resultados obtidos em quatro empresas de EdC.

Além disso, não foram foco desta pesquisa a análise das diferenças de gênero, idade, formação, tempo de serviço na empresa e tempo no cargo na empresa nos resultados obtidos. A classificação dos cargos ficou limitada apenas à análise daqueles respondentes que possuem cargo de liderança e aqueles que não possuem um nível hierárquico mais elevado. Além disso, as respostas no estudo foram obtidas apenas por profissionais de nacionalidade brasileira. Há cerca de 10% de profissionais de outras nacionalidades na unidade da empresa no Rio de Janeiro e a sua percepção não foi foco deste estudo.

1.4 Relevância do Estudo

Embora muito já tenha sido escrito a favor ou contra a perspectiva estratégica das organizações de aprendizagem, o conceito de organização de aprendizagem ainda está em teste e, de fato, em razão dos limites que apresenta no campo teórico e prático, as construções teóricas ou análises de casos capazes de responder de maneira adequada aos questionamentos mais profundos e abrangentes acerca do tema têm sido relativamente restritas, especialmente para o caso de empresas que atuam no Brasil.

Assim, estudar e pensar o conceito de organizações de aprendizagem na empresa líder mundial em comunicações móveis e identificar de que forma é possível propiciar as mudanças transformadoras nas organizações, ampliando sua capacidade criativa e inovadora é tema extremamente relevante para os administradores.

Além disso, a pesquisa enfatiza o caráter estratégico do conhecimento e aprendizagem como fator chave para a competitividade, além da profunda influência que as rápidas mudanças tecnológicas estão produzindo nas organizações, aumentando a necessidade das empresas aprenderem a fazer as coisas de uma forma radicalmente nova. Na realidade, como observam Freitas e

Leitão (2004), conhecer, aprender e mudar são processos intimamente associados e devem ser entendidos em sua dinâmica.

Além disso, trata-se de continuidade ao trabalho de pesquisa relacionando aprendizagem às empresas de economia de comunhão (EdC) iniciado por Carvalho e Leitão (1999); Kurtz (2005) e Sampaio (2006). Através desta pesquisa, foi possível, pela primeira vez, compararmos as pesquisas efetuadas com as 14 características identificadas por Carvalho e Leitão (1999) e Sampaio (2006) a uma empresa que não pertencesse ao projeto de Economia de Comunhão.