

A Cultura da Aprendizagem como uma Inovação Não-tecnológica nas Organizações

A minha Carta aos Inovadores é dirigida aos empreendedores e empresários em constante busca por melhores práticas em suas organizações. Para eles, escrevo essa carta acerca da inovação enquanto a implementação de ações educacionais nas organizações. A exigência por competitividade e inovação leva as organizações à uma busca contínua por melhores práticas. Nesse sentido, a implementação de uma cultura da aprendizagem, particularmente a gestão do conhecimento (GC) e a aprendizagem organizacional (AO), torna-se importante ferramenta de inovação. Isto é, tal mudança cultural é considerada uma das mais importantes ações inovadoras na gestão do seu negócio. Ao mesmo tempo, a cultura da aprendizagem é um motor da inovação na empresa; ela é potência inovadora. Consequentemente, ela almeja o sucesso sustentável do negócio diante das forças internas e externas em constante mudança.

Assim, a implementação de uma cultura da aprendizagem é uma inovação em gestão (*management innovation*) que se insere duplamente nas empresas, como uma ação e uma potência inovadora. Mais detalhadamente, a inovação em gestão é qualificada em duas clássicas categorias. Existem inovação tecnológica e inovação não-tecnológica. A inovação tecnológica é realizada através de processos e desenvolvimento de produtos que podem ser codificados, como no exemplo da Internet das Coisas. Por sua vez, a inovação não-tecnológica é realizada através de processos e desenvolvimento de mudanças organizacionais, estratégicas, estruturais e procedimentais que envolvem, por sua vez, um sistema social complexo formado por diferentes *stakeholders* e relações humanas. Esse é o caso da inovação em gestão, como no exemplo da empresa que implementa um novo processo de gestão de estoque com base na Internet das Coisas.

Dito isso, como a GC e a AO se inserem no contexto da inovação em gestão? A GC é um conjunto de atividades que trata do conhecimento a partir da gestão da informação, dos dados, das experiências e do conhecimento no ambiente de trabalho. Já a AO é um conjunto de atividades que trata da aprendizagem a partir de processos cognitivos e sociais. Especificamente sobre a AO, é um construto aplicado nas empresas com objetivos variados. Entre eles, podemos citar: proporcionar que indivíduos obtenham novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) e os compartilhem dentro da organização; detectar erros em níveis táticos e operacionais entre aquilo que foi planejado e o executado; investigar as teorias e visões, formais e informais, em uso na empresa; interpretar e compartilhar valores e percepções entre os colaboradores, lideranças e proprietários; desenvolver ideias, conhecimentos e associações entre experiências organizacionais no passado, suas ações no presente e as estratégias para o futuro, entre outros.

Independentemente do objetivo, fato é que tanto a GC quanto a AO são construtos incluídos de maneira permanente nas ações gerenciais e processuais das empresas. Pois são inovações que lidam com diferentes aspectos competitivos atuais, tais como: a dinâmica do mercado; a concorrência e pressão competitiva; as rápidas mudanças na tecnologia e nos comportamentos de compra e consumo; as incertezas econômicas; o dinamismo ambiental; os cenários político e jurídico arbitrários; as lacunas de competências entre as lideranças; a falta de iniciativa e motivação entre os colaboradores; a formação de características e atitudes; a necessidade de auto aprendizagem ou aprender a aprender; a atitude do gestor em relação à inovação, entre outros. Esses desafios colocam a GC e a AO como promotoras da aprendizagem enquanto vantagem competitiva ao negócio.

O cenário competitivo atual assusta todos os tipos de organização, uma vez que é certo a necessidade em buscar vantagens competitivas e a sobrevivência organizacional em ambientes cada vez mais incertos; independente da natureza empresarial, do estilo de gestão, dos processos produtivos, das forças competitivas de barganha com fornecedores e clientes e do acesso e quantidade de recursos para promover ações inovadoras. Com efeito, é fundamental às organizações desenvolverem uma cultura colaborativa de aprendizagem com redes externas, ou

interorganizacionais, para potencializar sua capacidade de dar respostas à altura dos seus desafios. Esse é um importante movimento para estabelecer vantagem competitiva através da inovação em gestão. Ao mesmo tempo, com a cultura colaborativa da aprendizagem, vem as ações inovadoras voltadas para a gestão do conhecimento e as ações de aprendizagem voltadas ao TD&E. Tais inovações podem destacar uma empresa das demais, caracterizando-se como uma inovação não-tecnológica que suas competidoras não conseguirão copiar facilmente. Por isso, vale ressaltar, a cultura colaborativa da aprendizagem é uma inovação que traz importante vantagem competitiva.

Essas vantagens por meio da colaboração interorganizacional podem ocorrer em pelo menos três níveis: vertical, ou colaboração com fornecedores e clientes; horizontal, ou colaboração com concorrentes; e transversal, ou colaboração com consultores, universidades e órgãos públicos e de fomento. A colaboração vertical pode se caracterizar em vantagens de diferentes modos, tais como: ganhos de produtividade, agilidade e flexibilidade na tomada de decisões, habilidade de gerenciar o processo produtivo, inteligência de mercado, reduções de custos e despesas, adoção de novas tecnologias, ajustes de produtos às demandas dos consumidores, análises sobre tendências de compra e consumo, desenvolvimento de novos produtos entre outros. Já a colaboração horizontal pode trazer: poder de barganha com fornecedores, como nas redes ou consórcios de compra conjuntas entre supermercados, compartilhamento de centros de distribuição e recursos de transporte entre outros. Por fim, a colaboração transversal pode se caracterizar em vantagens de diferentes modos, tais como: acesso a novas tecnologias e desenvolvimento de conhecimentos gerenciais, científicos e tecnológicos.

Em suma, a cultura colaborativa da aprendizagem é mediadora entre as redes externas de colaboração e a inovação interna. Isto é, uma vez que ela faz com que os colaboradores acessem diversos conhecimentos externos e os incorpore em suas atividades, potencializa-se a criação de processos de inovação em gestão como inovação não-tecnológica nas organizações. Ao levar isso a sério, a empresa passa a contar com profissionais responsáveis por adquirir, divulgar, interpretar e gerir os conhecimentos necessários, bem como disponibilizá-los através de ações educacionais ao corpo de colaboradores. Isso requer uma aderência direta de quem está à frente das organizações. Por conseguinte, espero que essa Carta, ao chegar até os empreendedores e empresários, transmita a mensagem da importância fundamental do investimento, da promoção e da implementação da cultura colaborativa da aprendizagem em seus negócios.

Prof. Dr. Beto Cavallari
Universidade de Marília
roberto.cavallari@unimar.br

Leitura adicional:

Khosravi, P.; Newton, C.; & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.

Martínez-Costa, M.; Jiménez-Jiménez, D.; & Rabeh, H. D. (2019). The effect of organisational learning on interorganisational collaborations in innovation: an empirical study in SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(2), 137-150.