

Empresas que aprendem

Roberta Defaveri

O Prêmio FINEP representa, para os vencedores, um selo que comprova a qualidade de seus esforços inovadores. De uns tempos para cá, vem sendo, também, tema de dissertações e objeto de estudo pelos quatros cantos do País. É o caso da pesquisa desenvolvida pela mestre em Administração, Gênia Porto, com 18 empresas vencedoras do Prêmio FINEP entre 2000 e 2006. A motivação inicial do trabalho de Gênia foi entender como essas empresas lidam com o fenômeno da aprendizagem organizacional, já que, no Brasil, ainda são raros os exemplos de organizações que encaram o conhecimento como recurso estratégico para competir no mercado. Confira na entrevista a seguir.



Gênia: as organizações têm que pensar em cultura para a inovação

Inovação em Pauta – Como as empresas aprendem?

Gênia Porto – A aprendizagem organizacional envolve duas etapas: o processo de aquisição de conhecimento pelos indivíduos e a inclusão dele na rede de conhecimentos da organização.

IP – Na prática, como isso acontece? Como o conhecimento deixa de ser individual e é convertido em aprendizado organizacional?

GP – O conhecimento individual precisa ser, primeiramente, socializado. Isso ocorre por meio de depoimentos, programas de rotação de pessoal, práticas de padronização e compartilhamento de dados, por exemplo. O próximo passo é a formalização desse conhecimento através de documentos e manuais, que facilita a transferência do conhecimento para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros.

IP – Dar suporte a um bem intangível, como o conhecimento, não é tão simples assim.

GP – É mais complicado do que se imagina. Porque, afinal, é na cabeça do indivíduo onde reside a maior parte do conhecimento de uma organização. Mesmo que se consiga registrar em papel ou armazenar na memória do computador uma grande parte do conhecimento, há aquela informação impossível de ser registrada, que é transmitida de maneira informal, no intervalo para o cafezinho e nas conversas de elevador, por exemplo.

IP – Qual seria a saída, então?

GP – O ponto de partida é admitir o conhecimento como um recurso estratégico para a competitividade. A empresa tem que ter vontade de aprender. Esse compromisso tem que fazer parte de seus valores.

IP – Como a inovação é um conceito muito mais complexo do que se imagina, como podemos definir uma empresa inovadora?

GP – Mais do que colocar produtos inovadores no mercado, uma organização inovadora é aquela que consegue construir e manter um ambiente voltado à inovação e, infelizmente, no Brasil, ainda são pouquíssimas as empresas que reconhecem o conhecimento como diferencial competitivo.

IP – Em “A Quinta Disciplina”, Peter Senge [um dos seniores do grupo ‘Mudança e Aprendizagem Organizacional’ do MIT] diz que absorver as melhores práticas, como tem estado na moda, não gera aprendizagem real. Você concorda que a organização que aprende não pode ser uma máquina de “clonagem” das melhores práticas de outras?

GP – O que uma organização precisa fazer é usar os conhecimentos individuais no contexto em que atua, com o objetivo de transformar uma realidade existente. Aí sim o ciclo da aprendizagem se completa. E, nesse processo, copiar não é possível. ■