

A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso da Concessionária de Energia do Sul do País

Nivaldo Pereira da Silva (UTFPR) – nivaldopsilva@ig.com.br

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) - acfrancisco@utfpr.edu.br

Mayara Cristina Ghedini da Silva (UTFPR) - mayara_ghedini@hotmail.com

Kazuo Hatakeyama (UTFPR) - hatakeyama@utfpr.edu.br

Resumo: Esta pesquisa visa apresentar a importância dos processos do conhecimento adquiridos em nível individual e organizacional para a promoção da inovação. Parte-se da suposição de que as empresas brasileiras, na sua grande maioria, procuram adotar a aprendizagem organizacional. O objetivo da pesquisa é levantar as ações necessárias para que os colaboradores destas organizações sintam-se incentivados a compartilharem seus conhecimentos tácitos na busca de inovações e subseqüentes vantagens competitivas. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em uma concessionária de Energia do Sul do País, por meio de observações, pesquisas documentais e entrevista. A pesquisa evidencia a importância da aprendizagem organizacional nas inovações de produtos, processo e serviços nas organizações produtivas e como a mesma influencia sobremaneira a promoção de inovações e vantagens competitivas, transformando-a numa empresa líder de mercado.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento; Inovação Tecnológica.

Introdução

A presente pesquisa visa mostrar a importância da aprendizagem organizacional na promoção da inovação para os processos produtivos nas empresas distribuidoras de energia. No atual quadro econômico da globalização, a competição entre as organizações faz-se indispensável um acompanhamento das mudanças que ocorrem no dia-a-dia.

Tais mudanças geram a necessidade do conhecimento para promover a inovação contínua nas organizações, no intuito de liderar e ou manter-se ativo dentro do atual cenário econômico, permitindo-lhes explorar os espaços criados com mais facilidade, por serem detentores de conhecimento e não apenas de capital.

As inovações são imprescindíveis para as organizações, e podem nascerem de idéia inesperada e imprevisível, mas, existentes tacitamente na mente das pessoas que compõe organização. Desta forma saliente-se que, nos anos 40 e 60, Peter Druker já preconizava nos seus trabalhos a Sociedade do Conhecimento, como objeto de transformação no ambiente organizacional. O autor cita que a sociedade não é uma sociedade “anticapitalista” nem “não capitalista”, ela é uma sociedade na qual:

“O recurso econômico básico – os ‘meios de produção’, para usar uma expressão dos capitalistas – não é mais o capital, nem os

recursos naturais (a ‘terra’ dos economistas), nem a ‘mão de obra’. Ele será o conhecimento. (...) Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’-executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento (DRUKER, 1997).”

Corroborando com o pensamento de Peter Druker, os profissionais ou empregados do conhecimento devem transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e, assim, poderem criar as inovações. Desta forma a aprendizagem organizacional pode estimular, motivar e incentivar a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios, e a compartilharem seus conhecimentos tácitos, na forma de conhecimento vivenciado, “arquivados”, em suas mentes.

A Sociedade do Conhecimento impõe uma competitividade entre países e empresas, o que os leva a uma obrigação de mudança e reflexão contínuas. As organizações necessitam inovarem e adquirirão sucessivamente novos conhecimentos organizacionais, para proporcionarem uma postura de organização competitiva, ou seja, verdadeiramente empreendedora.

Assim, aparece o conceito de Inteligência Empresarial, que tem seu sustentáculo baseado nos três pilares: a inovação, o empreendedorismo e o conhecimento. Segundo Garvin *et al.* (1998) alguns estudiosos definem aprendizagem organizacional como uma habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando os comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*.

Desta forma, a tarefa mais importante é evitar a dependência excessiva de uma perspectiva em detrimento da outra, procurando orientações integrativas sobre o desperdício de *insights* sobre o mercado.

1. O elo entre Aprendizagem individual e Aprendizagem organizacional

Numa interpretação entre os conceitos de aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, percebe-se que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual (KIM, 1998). A aprendizagem organizacional, como cita o autor “é ao mesmo tempo óbvia e sutil – óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos” (KIM, 1998).

Há uma tendência natural de pensar que aprendizagem é um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, transformando o seu comportamento e suas ações. Assim, a aprendizagem organizacional sugere novas percepções e comportamento modificado. Existe, contudo uma nítida diferença entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional em vários aspectos, conforme cita Stata (1997):

“Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão

aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança. Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados – isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), usados para reter conhecimento. Naturalmente, organizações dependem também da memória dos indivíduos. Mas contar exclusivamente com indivíduos significa arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas a duras penas, uma vez que pessoas migram de um emprego para outro.”

Importante confrontar o aprendizado organizacional ao individual e ponderar que ambos têm quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. A diferença de um para outro é que no aprendizado organizacional os estágios representam tarefas coletivas: uma conscientização próxima das necessidades do aprendizado para a disseminação do que deve ser realizado, iniciando as ações e processos em equipes, objetivando as estratégias da empresa, conduzindo a equipe a uma conclusão coletiva Garvin *et al.* (1998).

Os quatro estágios é a base para iniciar o processo de reflexão, onde as pessoas questionaram e avaliaram cada um dos estágios da fase anterior. O grande desafio reside em identificar modelos que promovam a aprendizagem organizacional e, ao mesmo tempo, estabeleçam ligações com os processos de mudança.

É importante lembrar, que as tensões são intrínsecas à passagem do nível de aprendizagem individual, para o grupal ou organizacional, configurando-se como ponto de partida para os conflitos, assim, requerer atenção especial por parte dos gestores para fazer o conhecimento “interagir” no espaço organizacional.

2. Aprendizagem Organizacional

As organizações aprendizes ou *learning organizations* são organizações que buscam o aprendizado como forma de adquirir novos conhecimentos organizacionais. Nestas organizações, os funcionários são envolvidos numa mudança contínua, orientada para os resultados desejados pela organização. Em suma, elas são hábeis no aprendizado do conhecimento organizacional (GARVIN *et al.* 1998).

A aprendizagem organizacional provoca uma sinergia positiva, ao explanar a teoria para as práticas necessárias, assim confrontando a experiência profissional e a social num processo de aprendizagem contínua em que o conhecimento se transforma em competências. Para Senge (1990) as organizações que aprende continuamente apresentam capacidade para desenvolver estratégias de longo prazo, que representa uma vantagem competitiva realmente sustentável, à medida que o mundo se torna cada vez mais interligado e conectado as empresas são mais complexas e dinâmicas, portanto o trabalho deve se tornar mais fácil de aprender. () não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa, portanto, as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2000).

Faz-se necessário cultivar a capacidade das organizações que aprendem, porque todas as organizações são aprendizes, conforme destaca Senge (2000) “as organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender”. Os motivos que estimulam uma empresa a querer aprender esta diretamente relacionada ao desenvolvimento do capital intelectual,

buscando sustentabilidade organizacional, o que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso as “disciplinas da organização que aprende” são vitais. Senge (2000).

Assim o planejamento estratégico deve ser voltado também para o aprendizado organizacional, pois somente este será capaz de dar sustentabilidade e sobrevivência a organização. Para Dibella e Nevis (1999), existem três pontos de vista entorno das organizações e da aprendizagem, que são:

a) **Perspectiva normativa:** a aprendizagem só acontece por certas condições ou em certas circunstâncias, categoricamente exclusivas. Saliente-se que a aprendizagem é um mecanismo de evolução organizacional, não acontecendo por acaso ou por ações casuísticas, mas resulta do desenvolvimento e emprego de habilidades e conhecimentos específicos.

b) **Perspectiva desenvolvimental:** as organizações aprendizes estão dentro de um ciclo evolutivo da história das organizações. Assim, as empresas aprendizes se transformam pela experiência adquirida nos seus ciclos de vida, sendo considerado o estágio mais avançado do desenvolvimento organizacional. Aquelas que adaptam seus processos de aprendizagem, e avançam em todas as direções, rumo a um estágio contínuo de adaptabilidade ou de auto-renovação.

c) **Perspectiva capacitacional:** Contrária às perspectivas acima mencionadas, pressupõem que a aprendizagem é uma qualidade de vida da organização. Assim, a aprendizagem acontecerá em qualquer organização, sendo várias maneiras da organização aprender.

Corroborando com a perspectiva sobre a questão da aprendizagem organizacional. “Pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender, e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização” (DIBELLA; NEVIS, 1999).

De acordo com Senge (1990, 1999), existem cinco “disciplinas” que são fundamentais para a transformação de uma organização tradicional em uma organização que aprende: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Seguindo a linha de pensamento de Peter Senge, a aprendizagem organizacional pode evidenciar as empresas que aprendem, ao possibilitar a interação entre as competências individuais, organizacionais e as estratégias da empresa e, sobretudo, que acumulam esse aprendizado, como segue abaixo:

a) **Domínio pessoal:** é a busca por alcançar os resultados numa visão pessoal dentro de uma avaliação do atual momento da vida. Porém, para alcançar os resultados faz-se necessário o autoconhecimento para obter uma visão ampla para aprofundar os próprios objetivos, concentrando esforços numa visão da realidade objetiva.

b) **Modelos mentais:** é a habilidades de reflexão e indagação para desenvolver consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações. Refletir continuamente a respeito da capacidade de governar, e as ações e decisões tomadas. Como atitudes e idéias profundamente arraigadas, generalizações influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo.

c) **Visão compartilhada:** As pessoas aprendem a desenvolver um comprometimento com um grupo ou uma organização, para compartilhar os princípios e as práticas orientadoras, com um objetivo concreto e legítimo de aprender sem obrigação, mas por vontade própria, para construir uma visão que pode ser compartilhada pelos membros de toda a organização.

d) **Aprendizagem em equipe:** uma interação grupal por meio do diálogo e do debate de forma produtiva, as equipes buscam o aprendizado coletivo como forma de mobilizar as energias e ações para alcançar as metas, extraindo uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.

e) **Pensamento sistêmico:** as pessoas aprendem a compreender melhor as interdependências e as mudanças e, assim, a lidar com maior eficácia com as forças que moldam as conseqüências de nossas ações. O pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, para uma melhora contínua de todo o processo de aprendizagem.

As disciplinas elaboradas por Senge (1990) representam um referencial teórico e prático para as pessoas e para as organizações focando o processo de aprendizagem e autoconhecimento, seus objetivos e projetos pessoais. E por ultimo focaliza o grupo, o raciocínio sistêmico e a organização.

3. Os Níveis de Aprendizagem nas organizações

Os níveis de aprendizagem nas organizações atentam para uma análise dos processos de mudança e na cultura da empresa, que buscam divulgar e designar uma forma de treinamento focado no aprendizado e no desenvolvimento da capacitação dos colaboradores.

De acordo com Zarifian (1992), uma empresa que busca ser uma organização qualificada no aprendizado atende aos aspectos relacionados: de trabalho em equipes; delegação de responsabilidade no desempenho dos objetivos; diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de “animação” e gestão de recursos humanos e a reaproximação das relações entre as funções.

Nesse ponto de vista, as organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir, transformar e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e integrá-los.

Para Garvin et al. (1998), aprendizagem pode ocorrer para a resolução sistemática do problema (proposta incorporada pelos princípios e métodos dos movimentos de qualidade), a experimentação (procura sistemática e teste de novos conhecimentos), as experiências passadas (revisão de sucessos e fracassos, avaliação sistemática) e a circulação de conhecimento (velocidade na disseminação dos novos conhecimentos) e de experiências realizadas por outros (*benchmarking*).

Segundo Dibella e Nevis (1999), existem três abordagens para o desenvolvimento da aprendizagem: necessidade de aperfeiçoar os fatores que contribuem para a aprendizagem; necessidade de prover mecanismos para a mudança e o desenvolvimento de estilos e aptidões de aprendizagem; e necessidade de descrever em detalhes como a aprendizagem ocorre.

Pois, torna-se necessário repensar onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e disseminado, pois representa o que é aprendido ou considerado importante no aprendizado, indicar o grupo de trabalho ou a equipe que irá realizar a

aprendizagem, e por fim, determinar o estilo e orientações de aprendizagem aos colaboradores.

As sete Orientações é uma forma de detalhar os parâmetros necessários para o aprendizado que ocorrem na aprendizagem organizacional, conforme (DIBELLA; NEVIS, 1999):

1. **Fonte de Conhecimento:** conhecimento desenvolvido internamente versus conhecimento desenvolvido externamente.
2. **Foco Conteúdo-Processo:** O que representa o conhecimento sobre os produtos ou os serviços confrontando o conhecimento sobre os produtos ou serviços que serão desenvolvidos e disponibilizados para o mercado.
3. **Reserva de Conhecimento:** o conhecimento de domínio particular versus conhecimento de domínio público.
4. **Modo de Disseminação:** o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado por meio de métodos formais ou rígidos comparado ao conhecimento informal obtido em contatos casuais ou que é resultado de modelagens comportamentais.
5. **Escopo de Aprendizagem:** o conhecimento é diretamente relacionado ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços comparado ao conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços.
6. **Foco Cadeia de Valores:** os investimentos são evidenciados em aprendizagem relacionada a atividades de engenharia ou produção versus vendas ou serviços.
7. **Foco Aprendizagem:** o conhecimento relevante ao desempenho individual comparado ao desenvolvimento de conhecimento relevante ao desempenho grupal.

Para Dibella e Nevis (1999), a segunda parte do modelo integrado são constituídos por Fatores Facilitadores que descrevem de forma clara a abordagem do tema, e são condições para aprendizagem aflorar e difundir, conforme segue:

1. **Investigação Imperativa:** colaboradores buscam informações sobre educação formal ou informal fora de sua organização, sendo uma forma de conhecer o ambiente externo.
2. **Defasagem de Desempenho:** a diferença entre o desempenho real e o desejado.
3. **Preocupação com Medição:** a discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.
4. **Curiosidade Organizacional:** a curiosidade a respeito de condições e práticas e o interesse por idéias criativas e novas tecnologias, propiciam a experimentação.
5. **Clima de Abertura:** os colaboradores da organização comunicam-se abertamente; problemas, erros e lições são livremente compartilhados, e nunca ocultados.
6. **Educação Continuada:** prover constantemente cursos/treinamento de qualidade para aprendizagem dos colaboradores.
7. **Variedade Operacional:** variedade de métodos, procedimentos e competências.
8. **Defensores Múltiplos:** empregados em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho.
9. **Envolvimento de Lideranças:** envolvimento funcional da liderança nas iniciativas de aprendizagem para a manutenção de ambiente propício.

10. Perspectiva Sistêmica: a interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais.

Portanto, as pessoas não são treinadas apenas para desempenhar as funções, mas para ser ativo no processo dos quais fazem parte, obter o raciocínio lógico, o senso analítico e reflexivo, espírito de equipe, criatividade e inovação. Essa motivação implícita no colaborador é sinônimo de uma aprendizagem contínua. De acordo com PEREIRA (2001), nas organizações os colaboradores são educados “em busca de um trabalho de excelência que agregue valor aos negócios da organização”.

A partir dos modelos analisados acima, as organizações podem ser fator de inibição do aprendizado, porém, desta forma torna-se importante uma abertura nas diretrizes da aprendizagem organizacional:

- a) encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis;
- b) encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista;
- c) evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizacionais;
- d) fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem implementar os anteriores.

Assim, o entendimento do que é uma organização de aprendizagem, destaca-se a importância de aprender, mas o seu enfoque é tornar o aprendizado simples e de forma continuada, buscando responder principalmente as necessidades de mudança no contexto do ambiente externo.

O aprimoramento dos colaboradores passa a ser um fator multiplicador, influenciando na qualidade do produto oferecido, portanto verifica-se, que o mercado competitivo, onde os profissionais para serem bem sucedidos, necessitam comprovar suas habilidades e competências, então faz-se necessário uma educação continuada corporativa.

Diante deste contexto as organizações passam a ter um novo olhar para a educação, definindo-a como estratégia empresarial, dentro da perspectiva de permanência e continuidade na aprendizagem aos colaboradores como vantagem competitiva.

4. Conhecimento e Aprendizado

O aprendizado e o conhecimento organizacional estão diretamente ligados “a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização” (GARVIN *et al.*, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma dimensão epistemológica, existe em duas formas: o tácito e o explícito. O tácito é restrito ao indivíduo, ou seja, interno no indivíduo e refere-se às habilidades individuais e está presente no cérebro humano e é difícil de ser codificado e, portanto, mais difícil de ser repassado aos outros.

O explícito é aquele que pode ser armazenado fora do cérebro humano, ou seja, pode ser documentado e registrado. Pode ser expresso em palavras, e é de fácil

comunicação e compartilhamento sob a forma de conceitos, fórmulas, procedimentos e princípios.

Com as mudanças que vão ocorrendo no ambiente organizacional, surge a necessidade de se aprender a realizar as novas tarefas, além de realizar as antigas mais rápida e eficazmente. Assim, é importante para uma organização que gera o conhecimento, buscar formas para que os conhecimentos tácitos e explícitos se complementem e interajam dentro de uma interação dinâmica para a criação do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) são quatro os modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme descrição da Figura – 1, sendo que a espiral do conhecimento vai do conhecimento tácito para o conhecimento tácito (socialização), tácito para o explícito (externalização), explícito a explícito (combinação), e de explícito a tácito (internalização).

A socialização é o compartilhamento das experiências pelos indivíduos. É a conversão do conhecimento tácito de alguém em conhecimento tácito para outra pessoa ou um determinado grupo de pessoas. Baseia-se na observação da experiência ou experimentação deste processo por outro indivíduo, sem efetuar o uso da linguagem.

A externalização é um processo onde existe a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os conhecimentos explícitos se traduzem em conceitos ou modelos que podem ser registrados, e estarem disponíveis para todos colaboradores da organização.

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

A combinação é a conversão do conhecimento explícito de vários conjuntos diferentes de conhecimento em um único conjunto explícito. Baseia-se na troca e combinação de conceitos, gerando novos conhecimentos.

A internalização é a conversão de conhecimento explícito (existente na documentação) em tácito para outro indivíduo. Isto só acontece quando esta pessoa internaliza os conhecimentos escritos, aumentando assim seu conhecimento tácito.

Os estudos teóricos apontam que o compartilhamento do conhecimento tácito dentro das organizações de acordo com Machado e Desideri (2002), é um tipo de conhecimento que auxilia para que o trabalho seja realizado de uma maneira mais fácil. O conhecimento tácito é importante na transformação para o conhecimento dito explícito para ser posto em prática de uma maneira mais completa e vantajosa.

Quando o processo de aprendizagem se torna explícito, a organização pode aperfeiçoar e acelerar a sua capacidade de aprender. Pode-se refletir sobre esse processo, criando um ambiente de aprendizado saudável, onde exista um grau de hierarquia relativamente menor e estímulos a um profundo conhecimento da empresa; um olhar atento para o que se passa fora da empresa, buscando-se novos conhecimentos; confirmar as experiências que não deram certo no passado, para não repeti-las; estimular o debate e o diálogo aberto entre as pessoas, respeitando-se os diversos pontos de vista.

5. Aprendizado e Organização

Aprendizado e organização são métodos fundamentalmente antagônicos. Portanto, aprender pressupõe aceitar os diversos pontos de vista, num clima adequado à comunicação entre os indivíduos, ou seja, aceitar a multiplicidade de idéias.

Importante destacar a tensão entre aprender e organizar, assim, parece difícil pensar em aprendizagem organizacional. Neste paradoxo apontado por Weick e Westley (1996), faz-se necessário muitas vezes permanecer atento as maneiras em que os esforços são necessários para preservar as organizações nos momentos de aprendizagem.

Observa-se que a maioria das organizações está preocupada em controlar, recompensar os colaboradores que seguem os seus modelos e padrões corretamente. Porém, mesmo para este tipo de organização que proporciona uma estrutura organizacional mais rígida, e que foca os esforços em organizar, aprende, porém, o aprendizado ocorre num nível diferente. Enquanto que as organizações orientadas para o aprendizado estão preocupadas em investigar, pesquisar, as organizações rígidas, as burocracias, buscam tirar algum benefício ou proveito com a aprendizagem. Formas diferentes de organização criam problemas diferentes para a aprendizagem.

Nas organizações de aprendizado um fator preocupante na gestão das equipes, é o fator inibidor que podem, por vezes, passar despercebidos e evitar que a inovação ocorra de uma forma natural.

6. A Inovação nas Organizações

A Inovação nas organizações de aprendizagem apresenta uma oportunidade para as pessoas aprenderem e se adaptarem as mudanças da conjuntura organizacional. As inovações não são apenas nas máquinas e equipamentos de última geração ou sofisticados computadores, tecnologia de ponta, entre outros. As inovações não é apenas isso, também são novas formas de se fazer as coisas, novos serviços, novos processos e procedimentos que podem ser considerados como inovações.

O ponto chave a ser levantado não é se a aprendizagem ocorre com o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, mas em que medida essa

aprendizagem contribui para administração efetiva da inovação. E em muitos casos ocorre dentro do contexto organizacional, no qual o projeto de inovação se desenvolveu.

Garvin *et al.* (1998) afirmam que há três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender para obter uma melhora do conhecimento organizacional existente; a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e a disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização.

A aprendizagem organizacional contribui diretamente na inovação de produtos, processos e serviços, tornando-o condição básica de sobrevivência das organizações. A inovação é um resultado que as empresas, e por consequência, seus gestores, buscam através do espírito empreendedor, pois esta inovação é o sucesso competitivo da organização.

A “inovação é o resultado-chave das firmas que procuram através do empreendedorismo e, muitas vezes, é a fonte de sucesso competitivo para as organizações que competem na economia global.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Ainda, de acordo com REIS (2004) “Uma característica distinta da inovação tecnológica nos dias de hoje é o elevado ritmo de mudança”, pois, as organizações devem buscar acompanhar as mudanças através da promoção da inovação.

Desta forma, entender a complexa engrenagem da inovação é fator chave para a gestão das organizações na atualidade, e determinante para o desenvolvimento, conforme a citação de Reis (2004):

“O conceito de inovações tecnológicas inclui novos produtos, processos, serviços e também mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes. Uma inovação é implementada se for introduzida no mercado (inovação de produto) ou for usada dentro de um processo de produção (inovação de processos). Inovações envolvem então uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (REIS, 2004)”.

É importante destacar que as inovações em produtos, processos e serviços podem ser subdivididas em inovações novas ou em inovações aprimoradas ou modificadas (MANUAL DE OSLO, ODCE, 2004). Portanto, uma inovação é aquela cujas características diferem das anteriormente produzidas. As inovações em produtos, processos e serviços apresentam um alto grau de relação de proximidade com consumidores, por serem instrumentos cada vez mais utilizados.

7. O Caso da concessionária de energia do Sul do País

A energia elétrica é de fundamental importância para o progresso da sociedade. Uma infinidade dos bens de consumo produzidos atualmente utiliza a energia. Quando se conhece a história do surgimento e do desenvolvimento desta energia, comprova-se sua importância na construção de um país.

Sua missão, viabilizar o desenvolvimento social, econômico e tecnológico do Estado mediante a instalação e operação de um abrangente e eficaz sistema de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, e de moderno e poderoso link de fibras ópticas em telecomunicações.

A Organização atende diretamente a 3.147.071 unidades consumidoras (31.08.04) em 393 municípios e 1.112 localidades (distritos, vilas e povoados). Nesse

universo incluem-se 2.468 mil residências, 49.779 indústrias, 263 mil estabelecimentos comerciais e 325 mil propriedades rurais.

Cachapuz (2002, p. 12) ressalta que o setor elétrico brasileiro formou-se com base no capital privado; a geração, a transmissão e a distribuição de energia elétrica foram organizadas em sistemas isolados, tendo como principal objetivo atender à demanda de energia elétrica dos grandes centros urbanos, onde também estão localizadas as indústrias.

A conjuntura econômica e social determinou uma política de desestatização para o setor elétrico, provocando a privatização principalmente das geradoras e distribuidoras de energia, o que acentuou o processo de terceirização dos serviços.

Com a falta de energia elétrica, advinda da descontinuidade das obras de geração e transmissão, por motivos políticos e econômicos, a ANEEL incentiva a busca de novas alternativas de fontes de energia (ANEEL, 2002), haja vista que os estudos realizados nos planos anteriores previam um esgotamento do potencial hidroelétrico do País (CACHAPUZ, 2002, p. 331).

Para compreensão das influências dos vários grupos sociais nas concessionárias de energia elétrica neste novo cenário, são apresentadas na Figura 2, observa-se as instituições envolvidas em torno de uma concessionária de energia elétrica:

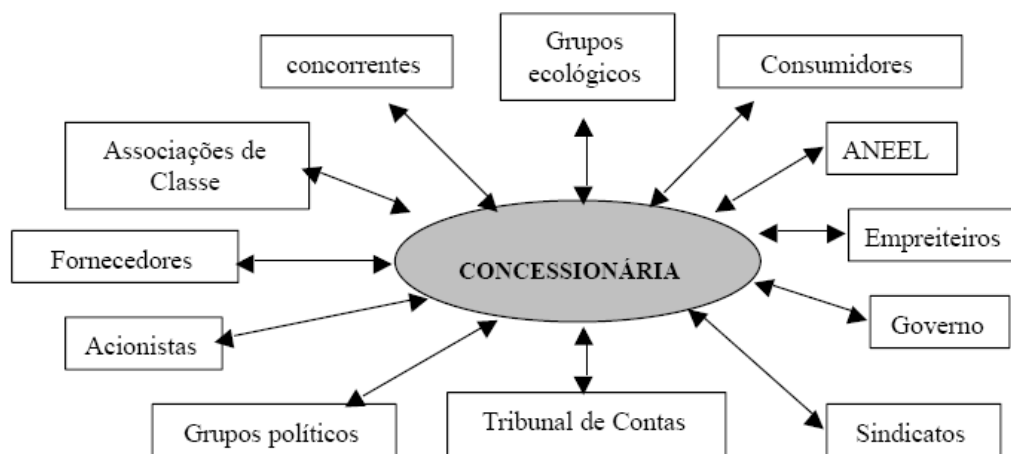


Figura 2 – Instituições envolvidas em torno de uma concessionária de energia elétrica

A Figura 2 demonstra a complexidade das relações de uma empresa concessionária de energia elétrica com outras instituições e grupos. As forças externas e internas que influenciam o cotidiano da organização. Porém, a empresa adotou uma política de crescimento orientada não apenas para o lucro, mas preocupada com os problemas sociais

Projeto "Digital" uma iniciativa concebida para dar acesso à internet em alta velocidade (via fibra ótica) a todas as escolas públicas do Estado. Até agora, 2,5 mil escolas já foram conectadas - o que faz com que a estatal esteja presente em todas as cidades do Estado.

O projeto “AONDE” (Coruja em Tupi-Guarani) visa estimular a criação, captura, organização, localização, compartilhamento e retenção do conhecimento na

empresa. O objetivo é utilizar esse conteúdo para alavancar inovações e melhorias nos processos de negócios.

O projeto nasceu com a criação de um portal de Gestão da Qualidade (batizado de SORRISO), que integra todos os processos de certificação ISO9000 na empresa. Essa iniciativa gerou uma cultura de compartilhamento das boas praticas de qualidade e a integração dos processos de negócio.

O portal da organização agrega 15 dos mais importantes processos de negócios para empresa. Isso significa que a cultura necessária para a gestão do conhecimento esta sendo gerada e os processos estão em melhoria contínua, integrados e compartilhados.

8. Metodologia utilizada na pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma concessionária de Energia do Sul do País. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi adotado o método do estudo de caso descritivo, que, segundo Yin (2005), é utilizado para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que o fato ocorre.

Através desta pesquisa, buscou-se averiguar “como” e “por que” a ferramenta da gestão do conhecimento implementada na empresa em questão vem apresentando um elevado número de inovações tecnológicas e uma conseqüente vantagem competitiva para a mesma. Conforme cita Yin, “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo *como* e *porque*, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2005).

Ainda Yin (2005) sugere que seis fontes de evidências devem ser utilizadas, na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) questionamentos; (4) observações diretas; (5) observações participantes; (6) artefatos físicos. Buscou-se aqui a utilização do maior número possível destas fontes de evidências, que na visão de Yin (2005), são complementares e não possuem vantagens indiscutíveis umas sobre as outras, porém, quanto mais fontes forem utilizadas, melhor para o estudo de caso.

Conforme Yin, a entrevista é “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso...” (YIN, 2005). Portanto, foi utilizado o método de observação direta intensiva, questionários aplicados aos Gerentes de Departamento da empresa analisada, tendo em vista elevar o grau de credibilidade da pesquisa, pois considerando agora a visão de Lima, a entrevista, “...termina desenvolvendo uma espécie de comprometimento do entrevistado com a pesquisa, aumentando a credibilidade do material coletado.” (LIMA, 2004).

Também Marconi e Lakatos, enfatizam que o questionário, “...é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.” (MARCONI; LAKATOS, 2001).

Paralelamente ao questionário, foram realizadas observações diretas nos locais de trabalho e também um contato do pesquisador com alguns dados documentais sempre com o acompanhamento e as explicações do Coordenador questionado.

9. Análise dos resultados e considerações finais

A presente pesquisa apresentou a importância da gestão do conhecimento na promoção da inovação tecnológica para os processos produtivos nas indústrias. Esta

ferramenta simples e versátil pode gerar inúmeras inovações tecnológicas, tanto no sistema de gestão de uma organização, quanto nos processos produtivos.

As inovações tecnológicas sejam de produtos, processos ou serviços, são imprescindíveis para toda e qualquer organização contemporânea. E, estando as organizações produtivas, inseridas atualmente num mercado altamente competitivo e globalizado, faz-se necessária a implantação de inovações continuamente.

A gestão do conhecimento na organização pesquisada mostrou-se como uma ferramenta que pode gerar inovações tecnológicas, que por sua vez, geram inúmeras vantagens competitivas.

Um clima e um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento não podem deixar de ser efetivados, bem como a explicitação do total apoio da direção para tal atividade.

Também não se pode esquecer-se dos meios adequados para o registro e divulgação das experiências vivenciadas pelos colaboradores, facilitando o ciclo de conversão do conhecimento tácito/explicito.

Como sugestão, futuras pesquisas poderão vir a levantar outras ações, novos programas de suporte e também, formas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento nas organizações produtivas, como ferramenta para a promoção da inovação tecnológica e obtenção de vantagens competitivas.

Referências

DIBELLA, A.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DRUKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 6ª edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan L. “Aprender a Aprender”. In: *HSM Management*. n.º 9. São Paulo: julho-agosto 1998. p. 58-64.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. (2002) - Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

LIMA, M. C. (2004) - Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva.

MAÑAS, A. V. (2001) - Gestão de Tecnologia e Inovação. São Paulo: Érica.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2001) - Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora do conhecimento*. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem – relatos de sucesso das grandes empresas*. São paulo: Futura, 1997.

OCDE-MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Finep – tradução português, 2004

OLIVEIRA, A. C. **Impacto da educação corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão s/a - unidade Carambei Ponta Grossa 2007**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Ponta Grossa - PPGEP Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2007.

PEREIRA, C. S. **Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro: FGV, n. 35 (6), p. 107-117, nov./dez.

REIS, D. R. (2004) - Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: Manole.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

WEICK, K. E., WESTLEY, F. “Organizational Learning: Affirming na Oxymoron”. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD., W. R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage, 1996. p. 440-58.

YIN, R. K. (2005) - Estudo de Caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman.

ZARIFIAN, P. **Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante.** Education Permanente, n. 112, 1992.