

A APRENDIZAGEM E A LONGEVIDADE DA EMPRESA

Nilsa Maria G. Canterle¹

Resumo

O presente ensaio, a partir da revisão das proposições de diversos autores, visa contextualizar a dinâmica organizacional estabelecendo uma relação entre as empresas orientadas para a aprendizagem e empresas longevas, utilizando a abordagem da empresa viva tanto no aspecto orgânico quanto de sua aprendizagem. Neste caso, significa dizer que há evidências nos pontos analisados de uma estreita relação entre aprendizagem organizacional e a longevidade. Tais evidências são consideradas relevantes enquanto chaves para um raciocínio sistêmico e sustentação de um modelo inovador de gestão no qual a empresa seja vista como um ente, cuja vida se conduza à semelhança do que ocorre com os seres humanos.

Palavras-chave: dinâmica organizacional, aprendizagem, organizacional, longevidade.

As organizações são indiscutivelmente uma espécie de sistema social predominante na época em que vivemos. Para compreendê-las e entender o seu processo de evolução, é preciso refletir que viver mais é objetivo dos seres humanos e das organizações. O presente estudo tomando emprestado princípios de outros campos do conhecimento, com a natureza destituindo a mecanização da cena, se propõe a contribuir com o pensamento administrativo, partindo do pressuposto que há uma integração entre longevidade e aprendizagem organizacional.

Como observa Adizes (1990, p. 4) “viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos (...) Uma organização só deixa de ter problemas quando deixou de sofrer mudanças. Mas isso só ocorre quando ela está morta.”

Nos seres humanos a longevidade está relacionada a alguns fatores, tal como destaca Cavalcante (2003): clima mais frio, alimentação adequada, exercícios físicos e ao estilo de vida menos estressante. Os ucranianos, que são pastores, vivem em um clima frio, comem pouco sal e gordura, caminham muito e levam uma vida tranqüila. São um dos povos com maior longevidade, chegam viver até 160 anos.

Também nos lembra o autor que as causas do envelhecimento humano são várias. A gordura corporal é uma delas. Aos 75 anos, os indivíduos apresentam o dobro da gordura que tinham aos 25. A água presente no corpo diminui provocando a desidratação. O peso corporal e o peso dos órgãos sofrem alterações com a diminuição do número de células. O metabolismo muda em decorrência da diminuição do consumo de oxigênio. Diante dessas mudanças, a força muscular diminui.

Os cientistas e profissionais da saúde buscam formas de controlar as causas do envelhecimento humano. Para tanto, afirmam que os hábitos, costumes e a cultura dos grupos são fundamentais para que se tenha vida longa. Nos seres vivos a adoção de práticas saudáveis são determinantes para manutenção do supersistema vital.

No mundo das organizações não é diferente, de acordo com Collins e Porras (1995), algumas organizações vivem mais que outras e as empresas que passaram do patamar de boas para excelentes o fizeram pelo processo de transformação evolutiva, concluindo que o que torna as empresas realmente visionárias são algumas práticas comuns ao longo de suas histórias como: dar as ferramentas, não ter soluções; mais do que lucros, ter ideologia central; preservar o núcleo/estimular o progresso; ter metas audaciosas e uma cultura de devoção, testar de tudo e aplicar o que der certo; gerentes treinados internamente; nunca é suficiente e a inovação é permanente.

Como aponta Prado Filho (2003), "uma organização é como um ser humano, se veste, se comunica e necessita ter um estilo. Precisa ter uma identidade." Nessa perspectiva, elas constroem um nome, uma marca, a dita identidade. Não passaram pela vida, tem persistência de propósitos e uma orientação temporal, apreendem, fazem a diferença. Esta diferença foi e é criada pelo seu principal capital, as pessoas porque as empresas longevas ou visionárias se constroem com base no potencial, na energia e na alma das pessoas. Seus pensamentos ou estratégias não seguem a lógica econômica pura e simples do mercado, suas visões não são de curto prazo. Elas seguem as suas ideologias, formam suas culturas próprias e estimulam o progresso desafiando as próprias condições sociais, políticas e econômicas do momento em que vivem. Por isso a resistência às macroadversidades imprevisíveis não necessita ser absoluta. O estabelecimento de uma visão consistente, capaz de resistir mais tempo do que outras empresas concorrentes, é na verdade estabelecer as bases para uma vida.

A propósito, Geus (1998) confirma em pesquisas apresentadas que empresas longevas eram sensíveis ao seu ambiente, coesas e dotadas de um forte senso de identidade. Empresas longevas eram tolerantes e a maioria antecipava as necessidades de mudanças, transformando crises em novos negócios.

É possível explicar que num círculo virtuoso e de constante aprendizagem, conforme acrescenta McGuire (1963, p. 167) "toda a organização tem um objetivo básico e fundamental que é a viabilidade (...) a empresa tem como seu propósito primordial para a existência sua própria existência, (...) a empresa luta para continuar viável e sobreviver." Nessa dimensão torna-se necessário refletir que as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em que cada um

produz o outro.

As organizações, assim como os seres vivos, buscam a vida, a longevidade e a melhoria contínua. Percebe-se que, os que possuem melhor capacidade adaptativa ao meio ambiente ou que conseguem dominá-lo vivem mais. A adaptação estratégica exige muito mais que instinto. Exige criatividade, inovação e flexibilidade. Não diminuem a força muscular porque são inovadoras. Controlam a gordura e o peso corporal porque são flexíveis. Dominam o estresse porque são criativas. O conhecimento brota das fontes humanas, alimentadas de nutrientes de fora, de dentro e de dentro seu ambiente, de encontro às tendências degenerativas naturais. Todo o trabalho criativo é fruto do esforço coletivo e traz atrás de si uma bagagem de estudo dos antecessores. As pessoas são a alma da empresa.

Ao longo de seu ciclo de vida, como os organismos vivos, considera Adizez (1990, p. 2)

“as organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. É a mesma diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha. O bebê é bastante flexível e consegue até colocar o pé na boca, mas seus movimentos e o seu comportamento não são muito controláveis. À medida em que envelhecemos, acabamos eventualmente perdendo também o controle.”

Ainda neste sentido, acrescenta Cavalcante (2003), a corporação é um organismo vivo, fértil e fertilizador. Que fala e ouve, ri e chora, sonha e se apaixonava, cria e deduz, intui e interfere. O conhecimento não vale o quanto pesa, mas o quanto flui. E só flui se os vasos forem comunicantes e as cabeças pensantes integrarem um sistema e uma cultura organizacional que permitam o seu fluxo livre, o que significa descartar a intolerância e regras que abafem novas idéias. Cabe destaque à afirmativa de Geus (1998) que a tolerância deriva de uma estrutura de valores. Ela só pode existir numa empresa na qual as pessoas reconheçam o valor de criar espaço para a inovação, espaço este que constitui-se num magma de significações e de aprendizagem, fonte de energia para ações ofensivas e defensivas numa contínua oxigenação e revitalização da empresa.

Da mesma forma que os organismos vivos, as organizações sofrem os embates próprios de cada ciclo da vida, sendo que a vitalidade se relaciona com o aprender a lidar com eles, prevenindo ou fazendo as intervenções, mobilizando e metabolizando energias para fazer as transições e manter a integridade orgânica no tocante ao todo organizacional.

É a percepção de um processo em que toda a empresa funciona como um só ser em movimento e em constante mutação, sustentado pela aprendizagem e pelo conhecimento.

Dentre as diferentes abordagens para a aprendizagem organizacional, Milkovich e Boudreau (2000, p. 347) a definem como sendo “uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzidos pela experiência”, o que convincentemente aponta que empresas longevas desenvolvem uma memória organizacional, criando aprendizados que as levam a resistir a prova do tempo e ao impacto das mudanças. Vale destacar aqui o dito por Peters (apud ARAÚJO, 2001, p. 221) que “uma organização que aprende é aquela que entende seu passado a fim de evitar a repetição de erros, capacitando-se no presente para se adequar corretamente ao futuro.” A aprendizagem pressupõe evolução, desenvolvimento ou transformação de idéias e sistemas.

Porém, nesse sentido, há de se destacar a importância do que diz Boulding (apud MORGAN, 1996, p.72) que “a evolução envolve a ‘sobrevivência do ajustamento’ e não apenas a sobrevivência do mais ajustado.” Portanto, se aprender é evoluir, é a comunidade empresarial, a espécie como um todo, que aprende não seus indivíduos e quanto maior for a ligação do que se está aprendendo com o que já se sabe mais rica é a aprendizagem.

Alimentando que o fenômeno da aprendizagem organizacional tem como requisito o alinhamento das energias individuais, a partir de um raciocínio sistêmico, Swieringa e Wierdsman (apud HIROTA e FORMOSO, 1995, p.3), definem a aprendizagem organizacional como

“mudanças promovidas nas regras, insights e princípios decorrentes de uma aprendizagem coletiva baseada na observação dos resultados ou desempenho do processo. As regras são instruções explícitas ou implícitas que guiam as ações dos indivíduos (o que se deve e o que se pode fazer). Os insights constituem o conhecimento existente (o que se sabe sobre o processo) que fundamenta as regras, e os princípios são as crenças e pressupostos que representam o que se deseja para a organização.”

Escreve Nadler et al (1994, p. 158) que “o aprendizado eficiente ocorre quando as pessoas refletem sobre as conseqüências de seus atos.”

A questão é essa prática ser conduzida sistematicamente, não de forma reativa, mas como um processo cultivado, engajado, transparente e conseqüente de um esforço plural. Se pensarmos que o que conta em uma organização é o trabalho coletivo, de nada adianta o trabalho isolado de

alguns, toda a tarefa empresarial se volta o tempo todo para a análise, ao auto-conhecimento, para a síntese, para a mudança relativa de comportamento e por fim para a experimentação ativa, sempre em busca de concretudes que representem vida ao sistema organizacional.

Considerando a complexidade da dinâmica empresarial, cabe resgatar de Robbins (2000) a teoria da aprendizagem social a qual afirma que as pessoas podem aprender com o que acontece com outras pela observação ou por experiências diretas. O modo de aprendizagem é a experimentação ativa, isto é, aprender fazendo, envolvendo-se ativamente nas atividades. As empresas enquanto sistemas sociais integrados por pessoas desempenhando papéis e que, por aprenderem, voluntariamente, podem modificar seus papéis num processo de mútuo-desenvolvimento, nos conduzem a entender que internalizando a dimensão estratégica da aprendizagem, esta funciona como um mecanismo auto-regulador do sistema, influenciando em sua capacidade de homeostase².

Aprender e desaprender para viver, ambas as situações, são decorrentes dos estímulos internos e externos, dentro do contexto dinâmico que caracteriza a relação das pessoas com as organizações. De acordo com Rodriguez (2002, p. 475) "as caminhadas pelo mundo da educação e dos negócios se darão com base na troca com aliados, parceiros que se auxiliem mutuamente na busca da superação dos desafios nas diversas dimensões dos relacionamentos e necessidades humanas." A postura conjuntiva sustenta estruturas vitais e dá sentido a existência organizacional.

Daí a observação de que as pessoas, ao mesmo tempo em que são influenciadas pelas características empresariais (cultura), pela aprendizagem também nelas influenciam, numa relação dialética. O aprendizado implica em reflexão e compromisso com o aprimoramento contínuo. Portanto, as empresas longevas, não só aprendem e se adaptam, mas são proativas perpetuando a vida num processo deliberado e coletivo.

A partir das idéias levantadas, pode-se encaminhar a discussão retirando três elementos presentes das empresas longevas e das aprendizas: nas longevas, a existência de uma finalidade - a vida, valores que sejam claros - o compartilhamento, e por último, a possibilidade de mudança por seus próprios integrantes - a mutabilidade. Nas aprendizas, conhecimento e pessoa são indissociáveis, há predominância da flexibilidade e as conexões, a interação entre as partes e o todo, pressupõem uma visão sistêmica.

Assim, a capacidade de aprendizagem como na natureza humana, permite a alavancagem estratégica de posições competitivas sustentáveis no cenário organizacional. O aspecto mais relevante da empresa é a necessidade de uma capacidade de organizar e reorganizar a si mesma

para lidar com as contingências que enfrenta. Pois, como no cérebro humano, segundo Morgan (1996, p 100) “as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender a auto organizar-se, bem como manter um sistema completo de funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas.”

É, portanto, no encorajar da criatividade, muitas vezes a partir de significados e sentidos ocultos da cultura organizacional, nas inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm, fugindo de armadilhas geradas por formas assumidas de raciocínio, (Morgan, 1996) que está a capacidade de reagir liberando energia para a revitalização do ciclo seguinte, em um meio em contínua e rápida movimentação, o que leva-nos a concluir que o sustento da performance empresarial saudável se assemelha a uma reconstrução permanente de conceitos e se dá com o lucidar de suas próprias experiências de maneira reflexiva e crítica.

Abstract

This assay, based on propositions of many authors, aims to contextualize the organizational dynamics establishing a relation among companies guided for the learning and the long life ones, using the boarding for the alive companies in the organic way such as for its learning. It means there are evidences of a close relation between organizational learning and longevity. Such evidences are considered excellent as they are keys for a systematic reasoning of a an innovate model of management where the company is seen as a being, whose life may lead to a similarity of what happens to the human beings.

Key-Words: organizational dynamics, organizations learning, longevity.

Referências bibliográficas

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.
- ARANTES, Nélío. *Sistemas de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARAUJO, Luis César G. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVALCANTE, Elina Maria Borges. Longevidade: Uma questão de estratégia. Disponível em < <http://www.redadultosmayores.com.ar> > Acessado em 09/12/2003.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro : Rocco, 1995.
- GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- HIROTA. E.H; FORMOSO.C.T. O processo de aprendizagem na transferên-

- cia dos conceitos e princípios da produção enxuta para a construção Disponível em <http://www.ea.ufrgs.br/gap/>, capturado em 01/03/2004.
- KLAUSMEIER, H.J. *Manual de Psicologia Educacional*. São Paulo: Harper e Row do Brasi, 1977.
- McGUIRE, Joseph W. *A empresa e a Sociedade*. São Paulo:Graw-Hill Book Company, 1963.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, Bernardo L. *Ciclo de Vida das Empresas*. São Paulo: Editora STS, 1999.
- MORGAN, Garet. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER , David.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert. *Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RIBEIRO, C. R. M. *A empresa imortal* Rio de Janeiro : Vozes,1995.
- PERSONA, Mario. *Gestão do Conhecimento*. Disponível em <<http://www.gestiondelconocimiento.com/>> . Acessado em 15/02/2003
- PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues. *Estratégia imprescindível*. Revista Bana Qualidade, n 132, maio/2003, p.3.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUEZ, Martius V. Rodrigues y. *Gestão Empresarial*. Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qullitymark: Petrobrás, 2002.

Notas:

- 1 Docente do Curso de Administração na Unioeste, campus de Francisco Beltrão.
- 2 Equilíbrio, estabilidade.

Data de recebimento: 29/03/2004

Data da aprovação: 08/08/2004