

## **Aprendizagem Organizacional e Inovação: Uma Revisão Sobre os Conceitos**

**Larissa Garcia Gomes, Humberto Rodrigues Marques, José Augusto Oliveira, Jaqueline Vargas González, Daniela Meirelles Andrade**

### **Resumo**

Em um mercado cada dia mais competitivo, as empresas reconhecem a necessidade de alavancar seu desenvolvimento, visando o sucesso da organização. A aprendizagem organizacional e a inovação podem ser vistas como referências que agregam o conhecimento e a capacidade de desenvolver novos produtos e serviços, gerando impactos positivos no desempenho da empresa e, portanto, a compreensão desses conceitos permite desenvolver estratégias que os integre dentro do âmbito das organizações. Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma revisão de literatura acerca dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação, a fim de compreender como esta temática tem sido abordada nos estudos organizacionais nos últimos cinco anos. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos da aprendizagem organizacional e inovação e suas possíveis aplicações nas organizações. A partir dos estudos encontrados e validados, foi possível concluir pelas análises que, a medida que as organizações integram a aprendizagem organizacional com a inovação, há um grande efeito positivo no desempenho organizacional, como forma de se manter em um mercado altamente competitivo. Porém, a inovação por si só não garante um desempenho bem-sucedido e sustentável no nível da empresa, devendo integrar-se com a aprendizagem organizacional, com a finalidade de desenvolver conhecimentos e experiências que ajude os funcionários a fazer inovações na forma de novos serviços, técnicas e processos.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Inovação; Revisão.

### **Abstract**

In an increasingly competitive market, as companies that succeed, leverage their development, aiming at the success of the organization. Organizational learning and innovation can be seen as references that add knowledge and the capacity to develop new products and services, generating positive performance in companies and, therefore, the main opportunities for business development that are integrated within organizations. The objective of this paper is to present a literature review about the concepts of organizational learning and innovation, in order to understand how this theme has been approached in organizational studies in the last five years. To achieve this goal, a bibliographic review was carried out on the main concepts of organizational learning and innovation and their possible applications in organizations. From the studies found and validated, it was possible to conclude from the analyzes that, as organizations integrate organizational learning with innovation, there is a great positive effect on organizational performance, as a way of maintaining a highly competitive market. However, innovation alone does not guarantee a successful and sustainable performance at the company level and should be integrated with organizational learning in order to develop knowledge and experience that helps employees make innovations in the form of new services, techniques and processes.

**Keywords:** Organizational learning; Innovation; Review.

## **1. Introdução**

Recentemente, a literatura vem sugerindo que há impactos positivos entre a aprendizagem organizacional e a inovação, uma vez que a aprendizagem organizacional possibilita o desenvolvimento de certas habilidades capazes de gerar inovação (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Pela aprendizagem organizacional, a empresa adquire “as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento” (Bitencourt, 2001), a fim de melhorar seus processos, produtos e serviços, visando sua competitividade no mercado. Além disso, a capacidade de aprender permite que a organização identifique, processe e retenha conhecimentos, resultando em melhorias do processo decisório e capacidade de competição (Isidoro-Filho, 2006 apud Takahashi, 2007).

A inovação surge, então, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento das empresas (Tidd, Bessant, Pavitt & Wiley, 1997), sendo reconhecida como um dos caminhos mais importantes para o seu sucesso, aumento de desempenho e sobrevivência em ambientes competitivos (Inauen & Schenker-Wicki, 2011; Bigliardi & Galati, 2013). Dessa forma, podemos afirmar que a inovação está relacionada com a capacidade de aprendizagem organizacional.

Autores como Calantone, Cavusgil & Zhao (2002) e Alegre & Chiva (2008) apontam que a aprendizagem organizacional é descrita como um dos fatores que precedem a inovação. Nesse sentido, vários são os estudos que demonstram a relação entre aprendizagem organizacional e inovação (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), gerando, assim, um melhor desempenho organizacional (Hall & Andriani, 2003; Pérez López, Manuel Montes Peón & José Vazquez Ordás, 2005).

A inovação pode desencadear resultados diretos no desempenho organizacional (Alegre & Chiva, 2008), pois auxilia as empresas a se firmarem em mercados competitivos, com diferenciação e qualidade, já que a capacidade de desenvolver novos produtos e serviços é fundamental para muitas delas (Dougherty, 2001). Diante disto, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão de literatura acerca dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação, a fim de compreender como esta temática tem sido abordada nos estudos organizacionais nos últimos cinco anos.

A importância desta pesquisa justifica-se pela necessidade em se estudar as questões relacionadas a aprendizagem organizacional e a inovação, a fim de contribuir para o desenvolvimento do debate e futuras pesquisas na área. Este artigo encontra-se organizado em

seis seções juntamente com esta. Na seção 2 é apresentada a metodologia com os critérios de busca utilizados e no Referencial Teórico na seção 3, serão discutidos os resultados com dois tópicos essenciais para o desenvolvimento desta análise. Posteriormente, são apresentadas as discussões e considerações finais do estudo, e as referências que embasaram a pesquisa.

## **2. Metodologia**

O presente trabalho realizou uma revisão de literatura acerca dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação, a fim de compreender como esta temática tem sido abordada nos estudos organizacionais nos últimos cinco anos em artigos disponíveis na literatura científica internacional. Para estabelecer tal pesquisa a busca foi realizada em um repositório acadêmico internacional disponível online, a *Web of Science*.

A busca nessa base foi realizada utilizando a ferramenta de busca avançada disponível. Buscou-se pelos termos *organization learning and innovation* nos títulos dos documentos. Para restringir o tipo de documento, foram selecionados somente artigos publicados em jornais e revistas na língua inglesa no intervalo de tempo de 2013 a 2018, sem delimitação quanto à área de pesquisa.

Esta busca resultou em 45 documentos, que foram transferidos para um banco de dados local. Após tabulados, o banco de dados passou por um primeiro filtro, no qual 25 artigos foram desconsiderados, pois pelos seus resumos constatou-se que não se enquadravam ao escopo da pesquisa.

A partir da leitura da introdução e considerações finais dos artigos, outros 13 artigos foram eliminados. Neste segundo filtro, artigos foram desconsiderados por não se enquadrarem ao escopo da pesquisa ou por não conseguir acesso ao texto completo. Neste filtro, foram considerados apenas os artigos que tratavam dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação; artigos que apenas citavam o termo, ou não aprofundavam sobre este tema foram desconsiderados. Após esse filtro, 7 artigos foram validados e lidos na íntegra. A busca pelos artigos foi realizada em junho de 2018, juntamente com a análise dos mesmos.

A partir deste banco de dados de artigos, estes são explorados de tal forma que é possível perceber a relação entre aprendizagem organizacional e inovação, conforme será explorado na seção 3.

### **3. Referencial Teórico**

#### **3.1. Aprendizagem Organizacional**

Aprender é o ato de buscar conhecimento ou habilidade e é considerado como um teste contínuo de experiência e sua transformação em conhecimento para identificar e resolver problemas organizacionais (Chahal & Bakshi, 2015).

Para Turner & Pennington (2015), a aprendizagem organizacional se refere às instituições que são capazes de realizar sua própria transformação contínua, melhorando-se através da sua capacidade de alavancar seus próprios conhecimentos e experiências para aprender e inovar, sendo vista pelos gestores como uma estratégia para criar capital intelectual e vantagem competitiva, colocando a aprendizagem no centro das atividades organizacionais.

Já para Hu (2014), a aprendizagem organizacional inclui aquisição de conhecimento de outros participantes do modelo de negócios e a utilização do conhecimento reunido de outros participantes do modelo de negócios. Para este autor, um modelo de negócios centrado na eficiência melhora o nível de compartilhamento das informações, fortalece a confiança mútua entre as empresas e promove a resolução conjunta de problemas.

Segundo Tamayo-Torres, Gutiérrez-Gutiérrez, Llorens-Montes & Martínez-López (2016), a aprendizagem organizacional é composta por um conjunto de processos orientados para gerar conhecimento interno, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), treinamento e experiência de produção, e externo ao ambiente, ocorrendo fora dos limites da organização para posterior integração à base de conhecimento interno.

De acordo com Zeng, Gonzalez & Lobato (2015) a conceituação de aprendizagem organizacional é uma tarefa difícil, porque a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico baseado no conhecimento, que pode ocorrer por meio de insights compartilhados, troca de experiências e informações a fim de criar e reter o conhecimento.

Depois que as informações são coletadas pelos indivíduos, elas devem ser distribuídas para as diferentes unidades da organização, devendo-se preocupar com a velocidade do fluxo da informação e a qualidade da informação no seu destino, pois quanto mais rápida a informação é disseminada, mais rápido e melhor o esforço de aprendizagem das organizações (Beyene, Shi & Wu, 2016).

Conforme Hsiao, Chang & Chen (2014), uma cultura de aprendizagem organizacional afeta de forma positiva e significativa a criatividade departamental e as práticas de criação de conhecimento nos sistemas organizacionais.

A Tabela 1 ilustra a relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e inovação a partir dos trabalhos selecionados para esta pesquisa, de acordo com a metodologia já elucidada.

**Tabela 1**

Relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e inovação.

<b>AUTORES</b>	<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>
Hu (2014)	A aprendizagem organizacional se traduz em conhecimento interno e externo e, quando há aquisição e utilização de conhecimento externo, aumenta a probabilidade de inovações porque aumentam a amplitude e a profundidade do conhecimento de uma empresa, tal qual o conceito de inovação aberta de Chesbrough.
Hsiao; Chang; Chen (2014)	Quando o ambiente de trabalho é propício à inovação, a equipe se sente mais empoderada, confiante, bem informada, possuindo relação com a aprendizagem organizacional.
Turner; Pennington (2015)	É importante que as organizações capturem o processo pelo qual possa integrar e disseminar o conhecimento desenvolvido em toda a organização, para traduzi-lo em inovação corporativa e conseqüente aprendizagem organizacional.
Chahal; Bakshi (2015)	A aprendizagem organizacional exerce um efeito moderador na relação entre capital intelectual e inovação.
Zeng; Gonzalez; Lobato (2015)	Uma organização comprometida com a aprendizagem busca uma compreensão plena de seu ambiente, sendo a inovação um processo amplo de aprendizagem que permite a implementação de novas ideias, produtos ou processos aumentando a vantagem competitiva.
Tamayo-Torres et al. (2016)	Uma organização que deseja criar um clima favorável à inovação deve incentivar o aprendizado entre seus membros. Esse aprendizado pode ser alcançado analisando o ambiente e os produtos dos concorrentes ou desenvolvendo programas de treinamento para os trabalhadores.

Beyene; Shi; Wu (2016)	Para que uma estratégia de inovação gere impactos no desempenho de uma empresa, é necessário o gerenciamento de algumas atividades, incluindo a aprendizagem organizacional.
------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Dessa forma, as análises confirmam o que foi apontado anteriormente, ou seja, a aprendizagem organizacional é capaz de afetar o desempenho da inovação, da mesma forma que quando a organização é direcionada para a aprendizagem organizacional, promovendo a eficácia da inovação, há um maior desempenho e trocas de conhecimentos (Alegre Vidal & Chiva Gómez, 2013).

### **3.2. Inovação**

O principal âmbito do conceito de inovação concentra-se no processo de criação de alguns novos resultados que ajudam uma organização a obter uma posição competitiva e um melhor desempenho (Chahal & Bakshi, 2015).

Para Tamayo-Torres et al. (2016), o conceito de capacidade de inovar está ligado às capacidades de tomada de decisão e à adoção de comportamentos inovadores ou, em outras palavras, à capacidade de implementar ideias, processos ou produtos inovadores, englobando a materialização de ideias nas decisões.

Zeng et al. (2015) conceituam inovação referente à abertura de novas ideias como parte da cultura organizacional e capacidade de inovar como a capacidade da organização para adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso.

Ocorre que, o desenvolvimento da inovação em si não garante um desempenho bem-sucedido e sustentável no nível da empresa, devendo transcender as barreiras e as lacunas organizacionais e ser disseminado por toda a empresa (Turner & Pennington, 2015). Assim, a aprendizagem organizacional ajuda os funcionários a fazer inovações na forma de novos serviços, técnicas, processos que facilitam a criação de valor organizacional (Chahal & Bakshi, 2015).

A inovação pode permitir que as organizações se adaptem às mudanças em seus ambientes, deixando apenas duas alternativas: inovar ou morrer (Tamayo-Torres et al., 2016). Como o conhecimento que contribui para a inovação tecnológica existe não apenas dentro das

empresas, mas também fora das empresas, o conhecimento externo também é a base da inovação tecnológica (Hu, 2014).

Nas organizações, a inovação tende a ocorrer em ambientes isolados com o conhecimento gerado por essas atividades nunca atingindo o nível da organização ou contribuindo para a competitividade da empresa como um todo (Turner & Pennington, 2015). Dessa forma, a aprendizagem organizacional é um meio para impulsionar a inovação. Quanto maior a participação na tomada de decisão, ocasionada pela aprendizagem organizacional, menor será a resistência à mudança e maior a disposição de adotar novas tecnologias (Tamayo-Torres et al., 2016).

A extensão da organização no conhecimento interno ou externo exerce influência no desempenho de inovação das organizações, sendo a inovação de produto um processo intensivo em conhecimento que envolve aprendizagem individual e em grupo (Beyene et al., 2016).

No mesmo sentido, segundo Tamayo-Torres et al. (2016), o conhecimento adquirido de fora da organização e disseminado entre os membros da organização, geralmente através da troca de conhecimento e informação, permite que a organização e seus membros aprendam com as experiências dos outros a fim de criar novas ideias, gerando inovação.

O apoio à inovação define expectativas, aprovação e suporte prático de tentativas de introduzir maneiras novas e aprimoradas de fazer as coisas no ambiente de trabalho que parece afetar o sucesso da aprendizagem organizacional (Hsiao et al., 2014).

#### **4. Discussões**

O presente artigo teve por objetivo realizar uma revisão de literatura acerca dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação.

A Tabela 2 ilustra a relação positiva entre a aprendizagem organizacional e a inovação, seja no desempenho da organização ou na construção de outros aspectos, a partir dos resultados encontrados nos artigos correspondentes à esta pesquisa.

**Tabela 2**

Relação positiva entre aprendizagem organizacional e inovação.

AUTORES	RELAÇÃO POSITIVA ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
Hu (2014)	A aprendizagem organizacional, que inclui aquisição de conhecimento e utilização de conhecimento, afeta positivamente o desempenho da inovação tecnológica. A aprendizagem organizacional medeia completamente a relação entre o design de modelos de negócios e o desempenho da inovação tecnológica.
Hsiao; Chang; Chen (2014)	O apoio à inovação dentro da organização possui uma influência positiva direta na aprendizagem organizacional.
Turner; Pennington (2015)	O compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem organizacional são meios necessários para impulsionar a inovação no nível da empresa e oferecer uma lente adicional para visualizar o comportamento empresarial corporativo. É importante capturar e disseminar a inovação em toda a empresa por meio de estruturas formais de compartilhamento de conhecimento, além de desenvolver uma orientação direcionada pela visão para a empresa.
Chahal; Bakshi (2015)	A aprendizagem organizacional modera a relação entre capital intelectual e inovação, bem como capital intelectual e vantagem competitiva. A aprendizagem e a criação de conhecimento afetam a capacidade inovadora de uma organização e que subsequentemente afeta o processo de criação de valor e o desenvolvimento de uma posição superior para a organização.
Zeng; Gonzalez; Lobato (2015)	A inovação é uma fonte fundamental de vantagem competitiva sustentável e a aprendizagem organizacional tem um efeito positivo na inovação. <i>Continua...</i>
Tamayo-Torres et al. (2016)	A inovação e a aprendizagem organizacional atuam como antecedentes do alcance estratégico

	nas organizações.
Beyene; Shi; Wu (2016)	A inter-relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de inovação de produto é totalmente mediada pela atividade de aprendizagem das organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir das análises acima descritas, podemos confirmar os impactos positivos entre a aprendizagem organizacional e a inovação, conforme relatado pela literatura (Chiva et al., 2007; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), ocasionando um desempenho nas empresas que optam pela utilização conjunta destes dois conceitos.

Pelos tópicos de revisão, podemos afirmar que a aprendizagem organizacional auxilia no desenvolvimento da inteligência organizacional e aumenta a receptividade a novas ideias entre os membros, pois geralmente envolve um processo participativo de tomada de decisão, contribuindo, assim, para a inovação (Tamayo-Torres et al., 2016).

## 5. Considerações Finais

O presente artigo objetivou realizar uma revisão de literatura acerca dos conceitos da aprendizagem organizacional e da inovação, a fim de compreender como esta temática tem sido abordada nos estudos organizacionais. A partir dos estudos encontrados foi possível concluir que a medida que as organizações integram a aprendizagem organizacional com a inovação, há um grande efeito positivo no desempenho organizacional, como forma de se manter em um mercado altamente competitivo.

A aprendizagem organizacional possui diversos conceitos, assim como a inovação. Porém, quando analisados conjuntamente, podemos analisar a aprendizagem organizacional como a capacidade de expandir seus próprios conhecimentos e experiências para aprender e inovar, sendo vista pelos gestores como uma estratégia para criar capital intelectual e vantagem competitiva, colocando a aprendizagem no centro das atividades organizacionais.

Nota-se, assim, um tema que gera interesse em gestores, consultores e profissionais do meio acadêmico, a fim de melhor entender como se dá a aprendizagem organizacional a partir da inovação e vice-versa. Além disso, percebe-se um aumento da literatura que trata desta temática, buscando entender como as organizações têm se posicionado diante da necessidade de aperfeiçoamento constante dela mesma e também de seus funcionários.

Nesse contexto, a inovação por si só não garante um desempenho bem-sucedido e sustentável no nível da empresa, devendo integrar-se com a aprendizagem organizacional, com a finalidade de desenvolver conhecimentos e experiências que ajude os funcionários a fazer inovações na forma de novos serviços, técnicas e processos.

Dessa maneira, fica evidente a importância da aprendizagem organizacional no atual contexto das organizações, bem como da inovação no âmbito dos estudos organizacionais. Em um mercado cada vez mais competitivo, o conhecimento não é mais apenas um diferencial, mas sim uma necessidade, o que evidencia ainda mais a importância do processo de aprendizagem vinculado ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

## 6. Referências

- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alegre Vidal, J., & Chiva Gómez, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance.
- Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: Do firm size and ownership type make a difference?. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 125-136.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 30(1), 16-26.
- Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Dougherty, D. (2001). Organizando para a inovação. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of business Research*, 56(2), 145-152.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4), 587-595.

- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Chen, S. C. (2014). The influence of support for innovation on organizational innovation: Taking organizational learning as a mediator. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 463-472.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496-520.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vazquez Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-245.
- Takahashi, A. R. W. (2007). *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Wiley, J. (1998). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 111-113.
- Turner, T., & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447-463.
- Zeng, S., Gonzalez, J., & Lobato, C. (2015). The effect of organizational learning and Web 2.0 on innovation. *Management Decision*, 53(9), 2060-2072.