

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: EXPLORAÇÃO DA POSSIBILIDADE DE COMPLEMENTARIDADE DAS TÉCNICAS

*Ana Cláudia Schaack**

*Juvir Luiz Mattuella***

*Jorge Francisco Lengler****

Resumo

Diante das intensas mudanças conjunturais e estruturais da atualidade, organizações de todos os tamanhos têm se deparado com cenários significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Para acompanhar tais desafios competitivos deste início do novo século, as organizações estão usando estratégias específicas para repensar e modificar seus processos organizacionais.

O presente trabalho ressalta a possibilidade de uma complementaridade das técnicas estratégicas de orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, ambas visando um aumento da rapidez e da certeza nas tomadas de decisões organizacionais.

Palavras-chaves: eficiência na gestão organizacional, orientação para o mercado, aprendizagem organizacional

Abstract

As we face intense structural and environmental changes of our time, organizations of all sizes are confronting sceneries considerably more dynamics than previously ones. To put up with such competitive challenges, the organizations are using specific strategies to think over and modify its organizational processes. This paper aims to point out some of the complementarities among strategic techniques of market orientation and

* Ana Cláudia Schaack – Bacharel em Administração e Direito pela UNISC, mestranda em Organizações pelo PPGA – UFRGS.

** Prof. Dr. Juvir Luiz Mattuella – Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, PhD em Economia Agrícola pela The Ohio State University.

*** Prof. M. Sc. Jorge Francisco Lengler - Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UNISC, mestre e doutorando em Marketing e Estratégia Competitiva pelo PPGA-UFRGS.

organizational learning both aiming to increase development of the organizational decision-making.

Key words: organizations, market orientation, organizational learning

1 Introdução

A sociedade contemporânea está passando por uma época de profundas e velozes transformações resultantes de mudanças nas variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e legais que se contrapõem e se completam num processo bastante complexo.

Toda essa intensidade de mudanças e a ambigüidade que elas provocam têm exigido uma busca de novas fontes de conhecimentos capazes de orientar o processo decisório organizacional.

Nas organizações, o impacto dessa necessidade de reestruturação materializa-se através da implementação da orientação para o mercado. Mais do que nunca, as organizações atuais devem tomar suas decisões de acordo com o mercado em que estão inseridas. Sob este aspecto, poder-se-ia afirmar, segundo Day (2001), que a empresa orientada para o mercado desenvolve uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter os clientes importantes da organização.

Porém, embora esse assunto esteja em voga na atualidade, ainda são poucas as organizações que conseguem estar realmente orientadas para o mercado, configurando um desafio às empresas desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam a utilização desta técnica. Porém, Day (2001) afirma que "... a maioria das organizações atuais carecem do empenho para efetuar as profundas mudanças que são necessárias". (Day, 2001, p.11)

Os vários autores que propõem a obtenção de vantagens competitivas alcançadas através da orientação para o mercado (Kholi & Jaworsky, Day, Narver & Slater, Desphandé, Farley & Webster) enfatizam a necessidade da organização em ter a plena compreensão dos mercados em que atua e desenvolver habilidades capazes de prever a atuação das principais variáveis externas, principalmente aquelas relacionadas com o comportamento dos concorrentes.

Observa-se, diante do exposto, a ênfase no desenvolvimento de um aguçado senso de percepção do ambiente para o devido aprendizado dos mecanismos em constante mutação. Autores como Wood Jr. (2000), enfatizam que, na realidade, existem poucas opções para enfrentar as mudanças que estão ocorrendo, ficando claro a importância do aprendizado organizacional neste processo. Entende-se como aprendizado organizacional, segundo Schermerhorn Jr. *et alii* (1999), como sendo o processo de adquirir conhecimento e utilizar informações para a adaptação bem sucedida das circunstâncias mutantes. As organizações devem ser capazes de mudar constantemente e simultaneamente se

comprometer com a busca de novas idéias e o desenvolvimento de uma sintonia com o ambiente externo, ou seja: orientadas para o mercado.

Autores da área de estudos organizacionais, como Gareth Morgan e Thomaz Wood Jr., afirmam que é através do estudo do comportamento organizacional que as organizações progressistas devem mudar a verdadeira essência da forma de fazer as coisas. O comportamento organizacional é uma disciplina baseada em métodos científicos que utiliza tanto a abordagem sistêmica quanto a contingencial para provar que as práticas gerenciais devem estar sob medida para se encaixarem na natureza exata de qualquer situação.

A teoria contingencial, por sua vez, vai de encontro à perspectiva clássica administrativa onde se afirma que as técnicas de administração são tidas como universais, no sentido de aquelas que funcionam em uma administração também devem funcionar em outras. Morgan (1996, p 53), entretanto, aponta que, sob a ótica contingencial "... não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou ambiente dentro do qual se está lidando." Esta mesma idéia é compartilhada também por Daft (1999). Este autor sugere que a teoria da contingência, em síntese, acentua que aquilo que funciona em um conjunto específico pode não funcionar em outro. Por isso, existem certas contingências ou variáveis que auxiliam os administradores a identificar e compreender as situações. O trabalho dos administradores é justamente encontrar as contingências-chaves dentro da nuance e da complexidade de todo ambiente em que a organização está inserida e tentar determinar o que poderia funcionar melhor de acordo com cada caso específico.

Neste contexto, é possível visualizar a orientação para o mercado e a prática de aprendizagem organizacional como ferramentas pertencentes a um mesmo propósito: o desenvolvimento da eficiência na gestão organizacional fundamentada em um constante monitoramento das mudanças do ambiente externo. Mas até que ponto essas técnicas estão relacionadas? Podem essas ser vistas como terminologias diferentes mas, se confrontadas, dependentes entre si? Ou, em outras palavras, não seria o processo de aprendizagem organizacional um elemento facilitador da orientação para o mercado e essa, por seu turno, uma das principais ferramentas para a aprendizagem organizacional?

Busca-se, neste estudo, discutir as noções, características e aplicações acerca de ambos os temas, bem como identificar até que ponto essas técnicas podem estar relacionadas uma com a outra, procurando respostas para as questões acima apresentadas. Para tanto, objetivando buscar os subsídios necessários para esta análise, ressalta-se a seguir os aspectos teóricos sobre a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional seguida da posterior confrontação de ambas as técnicas.

2 Orientação para o mercado

2.1 Noções de Orientação para o Mercado

As recentes transformações da ordem mundial motivadas pelo processo crescente de globalização dos mercados tornaram necessário o surgimento de uma nova concepção de organização. As facilidades advindas da sociedade da informação (Levy, 1999) têm aumentado não só a abrangência geográfica dos mercados, mas também o número de consumidores. Atualmente, diante de tamanha incerteza e instabilidade, a principal preocupação das empresas é a adaptação à nova realidade que se traduz em ofertar produtos e serviços que atendam às expectativas específicas dos consumidores.

É dentro deste contexto de transformações que as economias mais abertas e internacionalizadas desde o final do século estão exigindo organizações diferentes — organizações orientadas para o mercado — devendo essas estar atentas às mudanças ambientais e em constante busca de adaptações diante do surgimento de novas exigências mercadológicas tanto em âmbito nacional como internacional.

Assim, para a implementação da prática de orientação para o mercado, as empresas devem tomar duas providências: desenvolver estratégias específicas por meio das quais são capazes de reforçar e expandir suas posições e, simultaneamente, desenvolver um sistema de inteligência de marketing. Tais estratégias fortificam as ações das empresas na medida em que buscam produtos ou serviços que incorporem a tecnologia necessária não somente para satisfazer primeiramente as exigências dos clientes, mas também para seu posterior apoio e assistência. As empresas orientadas para o mercado têm condições de descobrir quais estratégias que estão sendo aprovadas pelos clientes como capazes de diferenciá-las dos demais concorrentes. Desta forma, ao fazer o diagnóstico das estratégias atuais, as empresas podem antecipar as necessidades futuras de reorganização no processo operacional frente ao aperfeiçoamento tecnológico e a constante monitoração do progresso. Já o funcionamento de um bem estruturado sistema de inteligência de marketing permite às empresas, num primeiro momento, buscar o conhecimento não só das necessidades atuais e futuras dos consumidores como também as informações relevantes acerca dos concorrentes, dos clientes institucionais e organizacionais e da evolução das variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e legais. De posse dessas informações, as empresas orientadas para o mercado têm capacidade de divulgá-las para todos os seus departamentos, trazendo à mesa de reuniões as diferentes opiniões existentes, numa busca conjunta das soluções capazes levarem à melhoria contínua.

Dessa forma, pode-se inferir que através da orientação para o mercado as empresas poderão alcançar a satisfação completa dos consumidores e reconhecer que as decisões individuais de cada uma irão compor as macro-decisões da produção econômica da sociedade.

2.2 Pressupostos teóricos de Orientação para o Mercado

Na literatura pode-se encontrar diversas referências a respeito da importância da necessidade das empresas desenvolverem estratégias de orientação para o mercado (Day, 1994; Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993). Entretanto, ressalta-se aqui o modelo de Kohli & Jaworsky (1990, 1993) como marco principal nesta área. Este modelo enfoca a orientação para o mercado sob a ótica da implementação do conceito de marketing. Aponta que a organização orientada para o mercado deverá gerar uma inteligência de marketing, disseminá-la por seus vários níveis organizacionais e, após, fornecer uma resposta ao mercado através da criação de valores, na forma de produtos e serviços, adequados às necessidades e desejos dos clientes.

Desta forma, na visão de Kohli & Jaworsky (1990, 1993), a importância da construção teórica justifica-se pela necessidade de se estabelecer uma conexão entre a orientação para o mercado e a disseminação do conceito de marketing.

A percepção da importância da orientação para o mercado é tida, por diversos autores, como a base para a satisfação completa dos consumidores, levando, desta maneira, ao ponto central do conceito de marketing. Webster (1988, p.37), por exemplo, ao definir a orientação para o mercado, considera a satisfação do consumidor como a principal função da organização. Ao completar seu pensamento, o autor afirma que “a crença organizacional de que os consumidores precisam vir em primeiro lugar”, e a seguir acrescenta que isto “...deve ser o coração da orientação do negócio para o mercado”. Este autor aponta, ainda, que a empresa somente é capaz de focar o consumidor no momento em que tornar o seu negócio orientado para o mercado. Neste mesmo sentido, mas sob a ótica de Kohli & Jaworsky (1990), a expressão orientação para o mercado caracteriza-se pela implementação do conceito de marketing, pois estes autores afirmam que “... uma organização orientada para o mercado é aquela cuja ações são consistentes com o conceito do marketing” (1990, p.1).

Assim sendo, pode-se ver que a orientação para o mercado constitui-se de um conjunto de ações de um ou mais departamentos empenhados na compreensão dos fatores que moldam as necessidades atuais e futuras dos consumidores, da distribuição desta compreensão entre os departamentos e do empenho destes para reunir tais necessidades selecionadas pelos consumidores. Em outras palavras, os autores citados conceituam a orientação para o mercado como sendo “...a geração da inteligência de marketing relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, seguida pela disseminação desta inteligência entre os departamentos da organização e após, implementar o fornecimento de uma resposta à mesma” (Kohli & Jaworsky, 1990, p.6).

Para uma melhor compreensão da inteligência de marketing, já referida anteriormente, é importante salientar que essa, além de fazer referência a respeito das necessidades atuais e futuras dos consumidores, relaciona-se com os fatores que compõem o ambiente externo da empresa e divide-se nas três etapas listadas abaixo:

a) Geração da inteligência de marketing: esta etapa se dá através da busca de informações sobre os consumidores, considerando qualquer tipo de influência que possa moldar suas necessidades, desejos e preferências. Para isso, Kohli & Jaworsky (1990) afirmam ser essencial uma monitoração dos fatores que regulam os concorrentes e também uma análise das mudanças das condições do ambiente externo e seu impacto sobre necessidades e desejos dos consumidores.

b) Disseminação da inteligência de marketing: nesta etapa acontece a disseminação desta mesma inteligência gerada no mercado. Sua concretização ocorre através da propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização, não ficando essas restritas somente ao departamento de marketing. Uma organização voltada para o mercado deve saber comunicar, disseminar e até mesmo “vender” a idéia de um sistema de inteligência de marketing para seus empregados e departamentos mais relevantes. Uma poderosa ferramenta que permite sintonizar os colaboradores de uma organização com o sistema de inteligência e conseqüentemente com as necessidades dos consumidores são os sistemas informais de disseminação das informações. Nesses, segundo Kohli & Jaworsky (1990), as informações sobre os consumidores são disseminadas pela organização através de histórias sobre os próprios funcionários, suas necessidades, características pessoais e até mesmo familiares.

c) Capacidade de resposta à inteligência de marketing: finalmente, a última etapa do sistema de inteligência de marketing, constituída da resposta da empresa à inteligência de marketing, refere-se à transformação das informações, obtidas nas etapas de geração e disseminação, em ações concretas, ou seja, a elaboração de estratégias para atender os desejos e expectativas dos consumidores e, com isto, gerar vantagens competitivas.

Também são ressaltados por Kohli & Jaworsky (1990) aspectos antecedentes e conseqüentes da orientação para o mercado.

Os primeiros caracterizam-se pelos fatores organizacionais que favorecem ou impedem a implementação do conceito de marketing numa organização. Neste particular ressalta-se a existência de três categorias de fatores antecedentes hierarquicamente ordenados como sendo: fatores gerenciais, dinâmicos interdepartamentais e sistemas organizacionais. Já, entre os aspectos conseqüentes da orientação para o mercado por parte das organizações destacam-se: a melhor performance empresarial, o maior compromisso organizacional e a maior satisfação dos consumidores. Segundo tais autores, a melhora da performance empresarial relaciona-se de forma direta com a orientação para o mercado. Tal orientação, por unificar os esforços dos indivíduos de diversos departamentos em um só, acarreta uma excepcional melhora estratégica, demonstrando que estratégias advindas de negociações entre diversos departamentos são inferiores àquelas formuladas por indivíduos especializados para a função. Assim, a geração de melhores estratégias, conseqüência da uma eficiente orientação para o mercado, está diretamente ligada à melhora da performance empresarial. Também, numa organização

orientada para o mercado, os empregados acabam desenvolvendo uma espécie de compromisso organizacional, não observados em quaisquer outros tipos de organizações. Já a satisfação dos consumidores, última conseqüência da orientação para o mercado, garantirá a realização de novos negócios.

3 Aprendizagem Organizacional

3.1 Noções de Aprendizagem Organizacional

Para acompanhar alguns desafios competitivos deste início de novo século algumas organizações estão começando a redefinir a si mesmas e a forma como são estruturadas. Diante deste novo paradigma, a responsabilidade principal da administração é criar capacidade de aprendizado em toda organização.

Apesar do tema a respeito da aprendizagem organizacional ter ganhado notoriedade somente a partir da década de 90, é importante ressaltar que o mesmo já estava presente na preocupação de alguns teóricos dos anos 70 (Argyris & Schon, 1978).

Para Senge (1998), a única fonte permanente de vantagem competitiva é justamente a capacidade da organização em aprender mais depressa que os concorrentes. Este mesmo autor afirma, inclusive, que “... nenhuma força externa pode lhe subtrair o ímpeto desta vantagem” (Senge, 2000, p.10). Na verdade, talvez se possa inferir que o sucesso de qualquer nova idéia – seja ela uma nova estratégia de vendas, um novo canal de distribuição, um novo processo ou a lançamento de um produto inédito – está extremamente relacionado com o processo de aprendizagem organizacional. Neste processo, mudança e aprendizado podem não ser exatamente sinônimos, mas estão interligados. Através da aprendizagem, as pessoas reagem mais rapidamente às mudanças e são capazes de desenvolver habilidades que auxiliam a implementação das novas táticas empresariais exigidas pelo mercado.

Sob esta ótica, Schermerhorn Jr. *et alii* (1999) definem a aprendizagem organizacional como sendo o processo de aquisição de conhecimento, distribuição e interpretação de informações e a manutenção organizacional na adaptação às circunstâncias de mudanças. Convergindo nesta mesma linha de pensamento, Senge (1998) conclui que a organização deve ser vista como um lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam; onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, sendo a aspiração coletiva liberada de maneira a auxiliar continuamente as pessoas a aprender em grupo.

Para Kolb (apud Starkley, 1997), a base de uma estratégia eficaz buscando a adaptação às circunstâncias em constante mudança traduz-se na capacidade de aprender nos níveis individuais e organizacionais.

3.2 Pressupostos teóricos da Aprendizagem Organizacional

Sabe-se que a formação do conhecimento opera-se pela confrontação de posições epistemológicas e este procedimento também pode ser utilizado para apresentar os modelos básicos de aprendizagem organizacional. Desta forma, a confrontação das idéias apresentadas a seguir pelos autores Senge, Kolb e Nonaka&Takeuchi tem por escopo especificar com maior clareza os modelos de aprendizagem organizacional mais conhecidos e, principalmente, servir de parâmetro para o posterior cotejamento com a prática de orientação para o mercado proposta por Kohli & Jaworsky (1990).

No modelo de aprendizado proposto por Senge (1998), é feita uma distinção fundamental entre as organizações que aprendem das demais. Esta distinção é feita através do domínio de 5 disciplinas básicas de aprendizado, consideradas como elementos indispensáveis para a prática de qualquer tipo de aprendizagem em uma organização. Estas práticas podem ser resumidas como segue:

a) Maestria Pessoal: - consiste no desenvolvimento de um nível especial de proficiência pessoal. As pessoas com vontade e pensamentos próprios realizam seus objetivos mais facilmente devido ao fato de comprometerem-se com o próprio aprendizado ao longo de suas vidas.

b) Processo Mental: representa o constante questionamento dos pressupostos, generalizações, imagens, crenças e preconceitos que influenciam a forma das pessoas agirem e verem o mundo. Aprender a desenterrar, levar à superfície e analisar rigorosamente as imagens pessoais internas.

c) Aprendizagem em equipe: representa o fator que acelera o processo de aprendizagem coletiva e abre espaço para o desenvolvimento de diálogos que permitem a livre exploração da experiência e do pensamento das pessoas. A prática do trabalho em equipe aumenta o espaço para assumir incertezas, levantar questões e discutir dúvidas decorrentes das tomadas de decisões.

d) Visão compartilhada: refere-se à construção coletiva de um objetivo ou visão. Permite que os valores se originem de maneira coletiva produzindo comprometimento ao invés de aceitação.

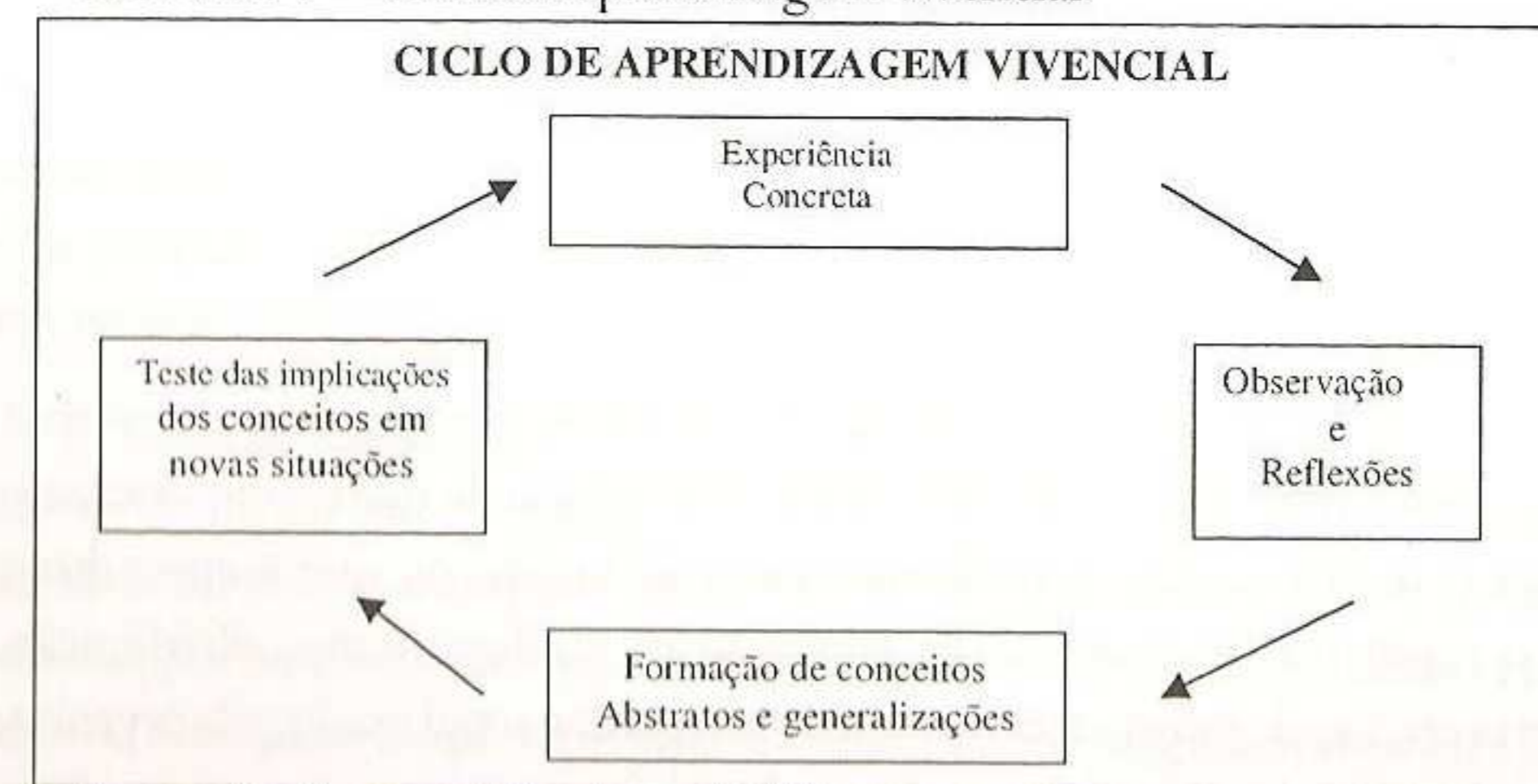
e) Pensamento sistêmico: decorre do estímulo dos processos e de seus efeitos como um todo e não como um conjunto de partes. Parte da idéia de uma análise sistêmica através do recebimento de informações do ambiente externo, transformando-as de forma a resultarem em saídas para resolver questões do meio ambiente.

Sob o ponto de vista sistêmico, como ocorre em qualquer conjunto organizado, apesar de tais disciplinas ocorrerem separadamente, cada uma delas é essencial para o sucesso das outras. Senge (1998) afirma também que o pensamento sistêmico, representado pela quinta

disciplina, é o mais relevante e se sobrepõe ao resto. Isto ocorre pelo fato de que sem uma orientação sistêmica não se pode analisar a inter-relação entre todas as outras disciplinas em questão. Esse mesmo autor ainda ressalta que a prática de cada disciplina não é simplesmente um caminho de estudo e sim a busca de um desenvolvimento sem fim.

Já Kolb (apud Starkey, 1997) apresenta um modelo diferenciado de aprendizagem organizacional. Usando pressupostos do ciclo vivencial da organização, este autor ressalta a integração entre a aprendizagem pela ação e a aprendizagem pela reflexão. Afirma estar a primeira vinculada à decisão/experiência e a segunda a atividades como análise, observação, avaliação e generalização. A idéia deste autor pode ser apresentada conforme o ciclo de aprendizagem e as inter-relações destacadas na Figura 1. Observando-se mais detalhadamente o modelo de Kolb especificado na figura acima pode-se inferir que o processo de aprendizagem sugerido explicita que se exige habilidades diametralmente opostas e que o aprendiz deve escolher o melhor conjunto de habilidades para cada situação. Resumidamente, ele enfatiza a existência de duas dimensões básicas no processo: a experiência e a formulação abstrata. A primeira é representada pela exposição aos eventos que ocorrem na organização, enquanto que a segunda explicita o poder e a capacidade de formulação de conceitos a partir desta experimentação. Nota-se que a partir da reflexão sobre os fatos observados, o processo de aprendizagem permite sintetizar e deduzir implicações de forma a ampliar a habilidade para enfrentar novas situações. Em decorrência destas disposições, as pessoas, no decorrer do processo de aprendizagem, vão passando de observadores para atores, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico. Este autor enfatiza que através da sistematização da relação entre experiência e reflexão, o modelo de aprendizagem deve ser visto como um cíclico sem fim, tendo como principal objetivo descobrir as forças e fraquezas próprias do aprendiz, auxiliando-o a aprender pela dedução de implicações vivenciadas na experiência.

FIGURA 1 – Ciclo de aprendizagem vivencial



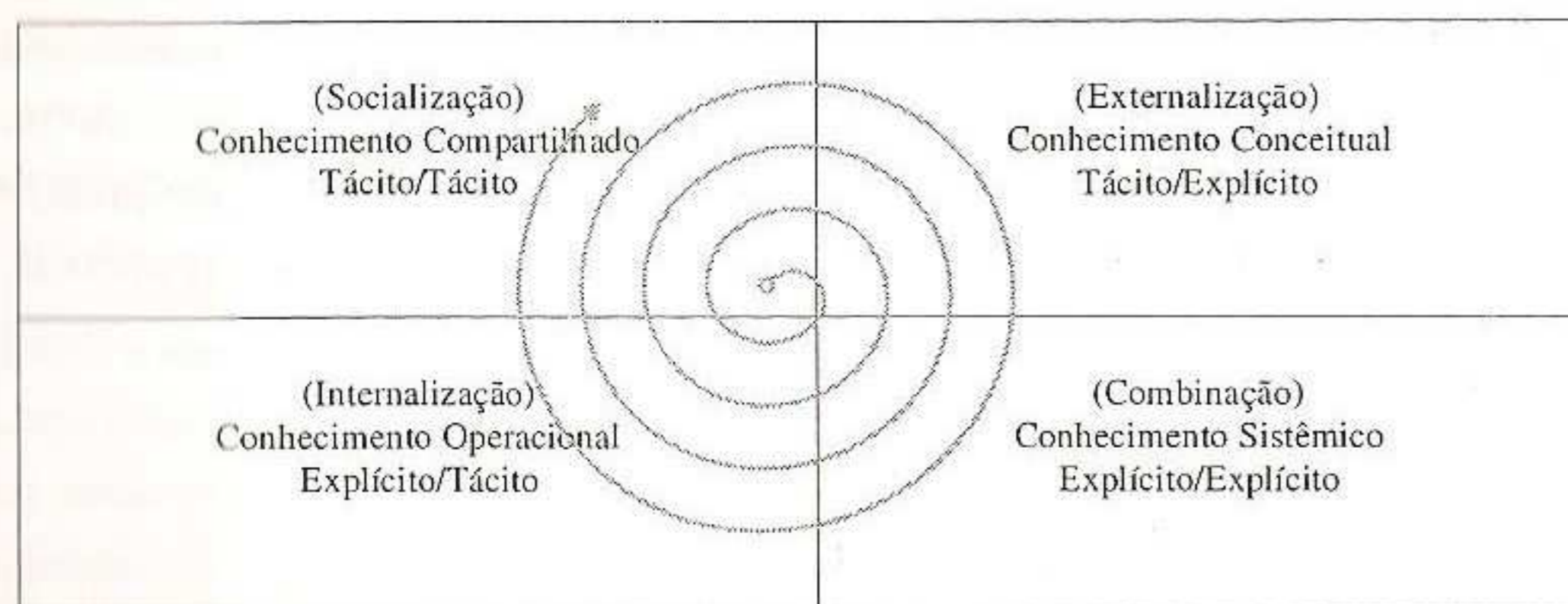
Fonte: Kolb (apud Starkey, 1997)

Já no modelo de Nonaka&Takeuchi (1997) o processo de aprendizagem decorre da continuidade de criação e acumulação do conhecimento na empresa. Estes autores apresentam

sua formulação através da espiral do conhecimento, conforme apresentado na Figura 2. Para eles esta espiral expressa a questão da aprendizagem através da articulação entre os conhecimentos tácitos e explícitos dos membros da organização.

Os conhecimentos tácitos ou implícitos dificilmente podem ser conceituados com precisão e se caracterizam pelas capacidades intuitivas individuais, como a predição ou a identificação de oportunidades, por exemplo. Já os conhecimentos explícitos, por sua vez, são mais concretos e se traduzem nos fundamentos teóricos ou em atividades relacionadas às normas e métodos de trabalho. Dentre as quatro situações resultantes da espiral do conhecimento apresentada pelos autores ressalta-se a importância da internalização. Esta é descrita pelos mesmos como "... um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, que é intimamente relacionado ao aprender fazendo. Quando o conhecimento tácito é internalizado nas bases dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado através das experiências da socialização, externalização e combinação, tornam-se ativos valiosos" (Nonaka e Takeuchi 1997, p.77). Por fim, é preciso ressaltar que, segundo estes autores, a aprendizagem ocorre realmente quando além de uma exposição dos conhecimentos explícitos há um compartilhamento dos conhecimentos tácitos, trazendo à tona a internalização do processo de mudança em todos os níveis organizacionais.

Figura 2 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997)

É importante salientar aqui que existe uma conotação explícita entre as etapas de aprendizagem organizacional e aquelas do processo de inteligência de marketing, formadoras da orientação para o mercado. Esta semelhança decorre do fato de que a aprendizagem organizacional é o resultante do processo de aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretações de informações e memória organizacional usado pela organização para uma melhor adaptação às circunstâncias de mudanças, como ocorre na orientação para o mercado. O processo de aprendizagem organizacional é melhor destacado por Schermerhorn Jr. *et alii* (1999) em que o condensam nas etapas descritas a seguir.

a) Aquisição de conhecimento. No decorrer de suas histórias, todas as empresas aprendem obtendo informações de várias maneiras e em diferentes proporções. Isso se dá através de sua interação com o ambiente externo e do modo como a organização escolhe as práticas utilizadas na construção de suas estratégias de aprendizagem. Diante disso, o processo se desenvolve através da:

- Imitação: nos primeiros anos de uma empresa, imitar as estratégias de outras organizações pode ser importante porque fornece soluções práticas para muitos problemas e reduz o número de decisões que precisam ser tomadas separadamente permitindo que os gerentes se concentrem em questões mais importantes. Então, a prática da imitação constitui-se um dos principais fatores que delimitam o isolamento das causas e efeitos, sendo que a simples cópia dos outros – sem se procurar entender os aspectos envolvidos – nem sempre obtém-se os resultados desejados, podendo as vezes resultar em fracassos.

- Experiência: à semelhança das pessoas, as organizações também desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem baseados na experiência adquirida. Sendo uma forma básica de adquirir conhecimento, a experiência é capaz de ensinar ótimas lições tanto decorrentes dos sucessos quanto dos fracassos. Entretanto, o principal problema de aprender fazendo é a dificuldade de prever com exatidão o que e de que modo as coisas irão mudar.

- Aprender com os outros: através da experiência dos outros algumas empresas acabam aprendendo que o processo de busca de novas informações pode nem sempre estar planejado em conjunto com um problema ou oportunidade já identificados. Os administradores podem aprender de forma menos sistemática através da compilação de experiências de fontes externas como concorrentes e fornecedores e da aquisição de pessoas de outras empresas que já tragam consigo um conhecimento validado.

b) Distribuição das informações. Uma vez obtidas as informações, é preciso que se criem mecanismos para a sua distribuição. O desenvolvimento de redes computadorizadas e eletrônicas que conectem as unidades organizacionais relacionadas pode auxiliar no desafio de situar rapidamente qual departamento deverá receber e quais tipos específicos de informações. Os mesmos autores citados ressaltam que o uso da rede eletrônica pode ser um instrumento que auxilia a difusão da informação para fora dos canais hierárquicos normais especificados na estrutura normal da organização.

c) Interpretação das informações. Os dados por si só não geram informações. A simples obtenção de dados não é o suficiente – eles precisam ser interpretados e transformados em ação. Mais difícil do que adquirir um novo conhecimento é associá-lo coerentemente à criação de novas oportunidades de negócios. Os autores ressaltam que muitas vezes o processo de criação de múltiplas interpretações mais atrapalha do que ajuda a resolver alguns problemas, pelo fato de conterem estereótipos como:

- interpretações de situações com base em experiências anteriores e preferências pessoais;
- constante uso de roteiros – banco de memória da corporação – impedindo a

organização de alterar rotinas, obter informações rapidamente, fornecer várias interpretações e recorrer a arquivos externos;

· interpretações de problemas e oportunidades baseados em mitos organizacionais que não podem ser empiricamente suportados. Neste particular, existem três grandes mitos que geralmente bloqueiam o desenvolvimento de múltiplas interpretações, quais sejam: a) existência de uma única verdade organizacional, b) a presunção da competência e a negação de concessões e c) a retenção organizacional: na forma da existência de uma série de mecanismos que podem ser usados na retenção das informações que são úteis no processo de aprendizagem. Sabe-se que as pessoas são a fonte mais importante de informações para a organização sendo a cultura um importante depósito das experiências de aprendizagem compartilhadas entre os membros. Também pode-se destacar outros mecanismos de retenção de informações como as estruturas formais e as atividades externas.

4 Conclusões sobre o caráter complementar da Orientação para o Mercado e Aprendizagem Organizacional

Sobreviver num mercado cada vez mais disputado representa, atualmente, o grande desafio de qualquer instituição. Neste ambiente concorrencial vale cada vez mais a máxima de que sobrevive o melhor; aquele que é capaz de mudar e se adaptar às exigências do mercado.

Assim, é fácil de se entender e concordar que as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, elas devem se voltar para as demandas do mercado. A importância da orientação para o mercado é ressaltada por McCarthy & Perreault (1997) como decorrente do atual desenvolvimento de um ambiente mercadológico competitivo tendo em vista o surgimento de consumidores mais atentos e exigentes. Isto faz com que as organizações devam se empenhar para atender aos anseios destes consumidores, oferecendo-lhes produtos que atendam as suas expectativas.

Enfim, competir frente à concorrência requer um amplo conhecimento do ambiente externo que está em constante mutação. E para se alcançar este conhecimento é preciso desenvolver estratégias capazes de conscientizarem a organização da importância de aprender a mudar.

Sob esse prisma, estando os mercados em constante mutação, a estrutura organizacional não pode vestir uma camisa de força que impeça qualquer tipo de aprendizado, seja esse por tentativa de novas técnicas, erros ou aperfeiçoamento contínuo.

Para Day (2001), o grande desafio de uma organização orientada para o mercado é justamente criar uma estrutura que possa combinar a profundidade do conhecimento encontrada nos altos níveis hierárquicos com a sensibilidade das equipes operacionais.

Sob esta ótica e baseando-se nas idéias referentes a cada uma das abordagens apresentadas pode-se inferir que é possível se traçar um paralelo entre a aprendizagem organizacional e a prática de orientação para o mercado. A princípio parece não existir nenhum antagonismo entre

elas, pelo contrário, pode-se evidenciar inúmeros pontos em comum.

As formas em que ambas as técnicas se desenvolvem mostram que, muitas vezes, se relacionam em grande profundidade, pois ambas as técnicas propõem um processo operacional semelhante, baseado na constante busca de dados no ambiente externo que após a devida interpretação, faz-se a devida disseminação dos resultados entre os vários órgãos da instituição. No caso da orientação para o mercado, é através do desenvolvimento de um bem estruturado sistema de inteligência de marketing que isso se torna possível, enquanto que na aprendizagem organizacional, as informações externas são obtidas, processadas e transformadas em conhecimentos capazes de modificar a maneira de pensar da organização. Outra conotação de semelhança entre estas abordagens é que tanto a orientação para o mercado quanto a aprendizagem organizacional lidam com processos de mudanças, buscando nesses os conhecimentos e *insights* que auxiliem nas tomadas de decisões e construção de novas estratégias.

Na orientação para o mercado, por exemplo, busca-se formas de como desenvolver um pensamento suscetível a mudanças no interior da organização sem a preocupação de se estabelecer um processo de aprendizagem dos membros da mesma, enquanto que na aprendizagem organizacional objetiva-se o desenvolvimento do processo de conhecimento exatamente para atender as constantes mutações do ambiente externo. Assim sendo, pode-se inferir que uma influencia a outra e vice-versa.

Assim, enquanto o processo de aprendizagem organizacional envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo no ambiente interno e externo da organização, como é ressaltado por Fleury & Fleury (1997), a orientação para o mercado depende de um sistema de aprendizagem organizacional, para o processamento e disseminação eficiente dos fatores mercadológicos que devem ser trazidos para dentro da organização a fim de melhor atender aos anseios de seus clientes.

Então, mais do que técnicas distintas ou independentes, tanto a orientação para o mercado como a aprendizagem organizacional tendem a se complementar no contexto mais amplo da gestão organizacional. Como instrumentos de um mesmo constructo, poder-se-ia cunhar o termo orientação para o mercado como sendo baseado num processo contínuo de aprendizado organizacional, uma vez considerado o caráter de complementaridade existente.

Por fim, é importante salientar-se que ambas, a orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional, devem estar em perfeita sintonia, podendo, simultaneamente, a primeira determinar o rumo da organização e a segunda criar mecanismos para tanto. Tendo-se esta integração num mesmo modelo de gestão pode-se obter inúmeras vantagens competitivas que favorecem a consecução dos negócios da organização.

Bibliografia

ARGYRIS, C. & SCHON, D. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Addison - Wesley, Massachusetts, 1978.

- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. *The capabilities of market driven organizations*. Journal of Marketing, v.58, October 1994, p.37-52.
- DAFT, Richard I. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. & WEBSTER Jr., Frederick E.. *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, v.57, iss1, January 1993, p. 23-37.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T. Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKY, Bernard J.. *Market orietation: the construct , research, propositions, and managerial applications*. Journal of Marketing, v.54, April 1990, p.1-18.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKY, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. Journal of Marketing Research, v.xxx, November 1993, p. 467-477.
- KOLB, David A. A gestão e processo de aprendizagem. In STARKLEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- LEVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo, 1999.
- MCCARTHY, Jerome, PERREAULT Jr., William. *Marketing Essencial*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. p397 .
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo:Atlas, 1996.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F.. *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, v.54, October 1990, p.20-35.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de janeiro: Campos, 1997.
- SCHERMERHORN, Jr., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Futura/Zumble, 1998.
- _____. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 7 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons, May, June 1988, p.29-39.
- WOOD Jr., Thomaz. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.