

Os Efeitos da Comunicação na relação entre Orientação para Aprendizagem e Performance Organizacional

Autoria: Márcia Horowitz Vieira, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin, Paloma Antonio

Propósito Central do Trabalho

A escolha da orientação estratégica a ser seguida torna-se decisiva para o sucesso da organização. As organizações buscam na orientação para aprendizagem o conhecimento como meio de ganhar vantagem competitiva e alcançar performance superior. Entretanto, essa relação pode ser afetada por um elemento pouco explorado: a comunicação. O presente artigo busca, através de uma revisão bibliográfica, propor um modelo baseado na análise dos possíveis efeitos que a comunicação possa exercer na orientação para aprendizagem e em sua relação com a performance organizacional. Apesar da existência de estudos que tratem da comunicação como elemento presente no processo da orientação para aprendizagem e na relação com a performance (MENON, 1999), há uma lacuna quanto ao estudo dos efeitos que a comunicação pode exercer nessa relação. Ao compreender que esta orientação estratégica oferece diferencial ímpar de adaptação e reorganização de processos conforme o ambiente (DICKSON, 1996), perceber-se a existência da relação dessa orientação com a performance organizacional. Portanto, para que a empresa aprimore seu desempenho, é necessário que aprenda a entender e a satisfazer as demandas de seus clientes (DAY, 1994). Como a orientação para aprendizagem forma padrões que refletem a presença de valores que influenciam a organização em buscar novos conhecimentos e desafiar a realidade (BAKER; SINKULA, 1999), a comunicação exerce papel fundamental para que tal processo ocorra com excelência. Ao possuir habilidades de comunicação, colaboradores tendem a contribuir para o bom desempenho empresarial (KANDEMIR; HULT, 2002) e para que o processo aprendizagem ocorra de forma efetiva (CALANTONE et al., 2002).

Marco Teórico

Conceitua-se orientação para aprendizagem como o grupo de valores que influenciam o grau com que uma organização se considera satisfeita em relação às suas teorias em uso (ARGYRIS; SCHON, 1978), assim como seus modelos mentais (DEGEUS, 1988) e também sua lógica dominante (BETTIS; PRAHALAD, 1995). Já Sinkula et al. (1997) suportam que orientação para aprendizagem é o grau em que a aprendizagem proativa ocorre. Essa orientação, portanto, forma padrões que definem o estilo de aprendizagem de cada organização, refletindo a presença de valores que influenciam a propensão dessa organização em buscar novos conhecimentos e desafiar sua realidade (BAKER; SINKULA, 1999). Esta orientação apoia-se em três valores, que são: (1) compromisso com a aprendizagem; (2) mente aberta; e (3) visão compartilhada tem demonstrado importante influência na performance empresarial (CALANTONE et al., 2002). Entretanto, a relação entre orientação para aprendizagem e performance mostra-se instável na literatura. Diversos estudos ignoram o efeito direto entre esta orientação estratégica e o desempenho empresarial (HULT et al., 2004). Autores como Calantone et al. (2002), suportam o efeito positivo direto entre a orientação para aprendizagem e a performance. Já Sinkula (1994) defende que a relação de orientação para aprendizagem com performance é mediada pela inovação. Outros como Slater e Narver (1995) percebem que a orientação para aprendizagem e orientação para mercado devem estar relacionadas para então gerar performance. Empresas orientadas para aprendizagem tendem a se engajar em atividades inovadoras que elevam a produtividade dos colaboradores e das funções na empresa, incluindo a criação de estruturas de trabalho eficientes, melhora no uso de tecnologias para diminuir despesas e, em destaque, canais de comunicação mais abertos para que a distribuição e qualidade de informação sejam compartilhadas (BAKER; SINKULA, 1999). A comunicação pode ser definida como a

habilidade de enfatizar e comunicar com outros, sejam eles empregados, consumidores ou fornecedores. Uma comunicação aberta em um time é crucial para que estes possam trabalhar melhor, e é necessária para construir confiança entre membros de um time (SHEPHERD; ZACHARAKIS, 2001). Ao possuir habilidades de comunicação, autoestima e desenvoltura, os colaboradores da organização contribuem para o desempenho empresarial. Ao analisar as três dimensões que refletem a orientação para aprendizagem, é possível identificar a necessidade da comunicação para que tais processos ocorram de forma eficiente, refletindo mudanças de atitudes, comportamentos e estratégias que levem a performance superior (CALANTONE et al., 2002). Considerando que os membros de um time de trabalho se comunicam de forma intensa e aberta durante um processo, estes podem fazer as adaptações necessárias e buscar novas alternativas tanto para o ambiente interno quanto para o externo (SLATER; NARVER, 1995). Percebe-se que a comunicação pode potencializar a força da relação entre a orientação para aprendizagem e a performance organizacional, já que quanto maior a interação e comunicação entre os membros de um time de trabalho, melhores níveis de entendimento mútuo e compatibilidade ocorrerá, levando a uma melhor performance (MENON et al., 1996). Assim, percebe-se que tais informações levam a crer que a comunicação interfere de forma direta na relação entre orientação para aprendizagem e performance, o que faz possível propor que quanto maior é o efeito moderador da comunicação nessa relação, mais positiva e eficiente ela se tornará.

Resultados e contribuições do trabalho para a área

A aprendizagem é um processo intermitente. A geração e transferência do conhecimento nas organizações são parte essencial desse processo de grande importância estratégica em busca da vantagem competitiva. Entretanto, apenas ter conhecimento inovador é insuficiente se não há a habilidade de utilizá-lo, potencializando as redes de relacionamento da organização (EBOLI, 2004). Organizações orientadas para aprendizagem são guiadas por uma visão compartilhada que foca a energia dos membros da organização na criação de valor superior para seus clientes. Essas organizações mantêm, de forma contínua, a aquisição, o processamento e a disseminação do conhecimento sobre mercados, produtos, tecnologias e processos de negócio por toda a organização. Esse conhecimento é baseado na experiência e na informação de seus consumidores, fornecedores, concorrentes e outras fontes. Através da comunicação, coordenação e solução de conflitos, essas organizações alcançam a capacidade de interpretação compartilhada de informações, que as permite agir rápido e decisivamente no investimento em oportunidades e solução de problemas. Organizações de aprendizagem tem a incrível habilidade de antecipar e agir frente a oportunidades em mercados turbulentos e fragmentados (SLATER; NARVER, 1995). Apesar da instabilidade que a literatura apresenta sobre a relação entre orientação para aprendizagem e performance, é possível observar que esta orientação estratégica é influenciada de forma positiva pela comunicação. Outros construtos como inovação e orientação para mercado podem potencializar a relação da orientação para aprendizagem com a performance organizacional, entretanto a comunicação mostra-se importante para cada uma das dimensões que refletem a orientação para aprendizagem. O compromisso com a aprendizagem valoriza o aprendizado, podendo assim relacionar a comunicação ao processo de aprendizagem, de forma eficiente, através da interação e compartilhamento de informações entre os membros da empresa. Já a mente aberta está apoiada na ideia de que os colaboradores da empresa estejam abertos a novos conhecimentos e dispostos a desprender antigos hábitos e capacidades, e a comunicação tem importante papel nesse processo social interferindo, de forma positiva, nas interações entre os colaboradores, gerando mais comunicação e mais efeitos positivos (DAY, 1994). Finalmente, a dimensão de visão compartilhada é considerada a mais influente para o alcance da performance organizacional (SINKULA et al, 1997). Ao dar a organização um senso de

direção e propósito, a visão compartilhada permite a união entre os vários setores através de um conhecimento único e consistente. A comunicação, neste caso, tem papel decisivo em unificar informações e manter a interação entre departamentos, por exemplo, para que todos os membros da organização tenham conhecimentos concisos sobre os mais variados tipos de informação pertinentes ao bom funcionamento dos processos organizacionais. Também inferiu-se que a comunicação tem papel moderador na relação entre orientação para aprendizagem e performance organizacional. Além de contribuir para uma relação mais forte, exerce influência de forma positiva. A necessidade de aprender, em um ambiente dinâmico e competitivo, está forçando as empresas a investir na motivação de seus colaboradores, buscando maior comprometimento desses profissionais (ARGYRIS, 1994). Enfim, dada as evidências, fica clara a necessidade da comunicação para que o processo da orientação para aprendizagem aconteça de forma eficiente e consistente, a fim de ser ter vantagem competitiva e, conseqüentemente, gerar performance organizacional superior.

Referências bibliográficas

ARGYRIS, C.

SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

BAKER, W.

SINKULA, J. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, p. 295–308, 1999

CALANTONE, R. J.

CAVUSGIL, S. T.

ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 515–524, set. 2002.

MENON, A

BHARADWAJ, S.D, HOWELL, D. The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effect of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships, *Journal of Academy of Marketing Sciences*, v.24, p.299-313, 1996.

SINKULA, J. M.

BAKER, W. E.

NOORDEWIER, T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 4, p. 305–318, 1 set. 1997.