

A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer

Raquel Borba Balceiro, M.Sc.

Doutoranda da Área de Inovação tecnológica e Organização Industrial
do Programa de Engenharia de Produção da COPPE – UFRJ
balceiro@crie.ufrj.br

Letícia Borba Balceiro

Mestranda da Área de Inovação tecnológica e Organização Industrial
do Programa de Engenharia de Produção da COPPE – UFRJ
leticiaab@pep.ufrj.br

Abstract

This paper presents the concepts of learning organization and technological innovation, the Knowledge role in the economy and the way companies are managing to obtain more competitive positions by using the knowledge management to improve their business processes. We present the four ways of knowledge transference and discuss the case of Pfizer Inc., focusing the way this company uses knowledge management to deal with innovation and with competitors.

Key-words: learning organization, knowledge management, innovation, business intelligence, knowledge transference.

Palavras-chave: organização aprendizes, gestão do conhecimento, inovação, inteligência empresarial, transferência de conhecimento.

Introdução

A Sociedade do Conhecimento, já preconizada por Peter Druker em seus trabalhos das décadas de 40 e 60, está configurando um ambiente repleto de transformações na forma como as empresas estão se organizando e fazendo negócios. Esta sociedade não é uma sociedade “anticapitalista” nem “não-capitalista”, como enfatiza o autor. 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).

Cavalcanti e Gomes (2001) defendem que o Brasil não pode se colocar em posição de consumidor ou espectador de tais mudanças. Já que elas têm causado um impacto profundo na economia do país, é importante, segundo eles, que não encaremos tais mudanças como ameaças, nos acomodando no papel de país consumidor de produtos intensivos em conhecimento, como *softwares* e patentes, por exemplo. Temos que vê-las como oportunidades, justamente por elas estarem desestabilizando o equilíbrio que vigora entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Elas surgem para possibilitar a entrada de novos atores neste cenário, permitindo-lhes explorar os espaços criados com mais facilidade, por serem detentores de conhecimento e não apenas de capital.

A Sociedade do Conhecimento parece estar impondo uma competitividade cada vez maior entre países e empresas, o que os leva a uma necessidade de mudança e reflexão contínuas. É preciso inovar e adquirir sucessivamente novos conhecimentos organizacionais, para poder estar sempre apresentando uma postura competitiva - de verdadeiro empreendedor - neste cenário mutante e, algumas vezes, hostil.

Desta forma, surge o conceito de Inteligência Empresarial, na qual organizações devem-se apoiar em três pilares: a inovação, o empreendedorismo e o conhecimento. Para tal, a organização deve se posicionar como em constante aprendizado, sendo o que se pode chamar de *learning organization* - um conceito que envolve a aprendizagem organizacional, orientada para os objetivos da empresa, levando a ininterruptas transformações.

Neste artigo, são apresentadas as noções de aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, suas semelhanças e diferenças. Num segundo momento, volta-se para o conceito de organizações aprendizes, que apresentam características próprias. Observa-se que cada tipo de organização mostra problemas diferentes para o aprendizado, cada uma apresenta formas diferentes de aprender.

A seguir, para haver uma melhor compreensão do conceito de *learning organization*, foram expostas as concepções de conhecimento e aprendizado, além da tensão entre aprendizado e organização.

Posteriormente, levanta-se qual é a infra-estrutura que estimula o aprendizado numa organização e os fatores que podem impulsionar o aprendizado. Finalmente, são apontados os motivos que levam as organizações a estabelecerem alianças estratégicas, dentre elas as que conduzem ao aprendizado. A organização que aprende deve estar aberta às transformações que se iniciam a partir de um entendimento comum do seu cenário atual e que levam a empresa ao desejo de realização de um objetivo específico.

Ao final do artigo, é tratado o caso da Pfizer Inc., uma empresa da indústria farmacêutica que é uma *learning organization*, fortemente apoiada nos pilares da Inteligência Empresarial.

1. Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Individual

A partir do conceito de aprendizagem como um processo de mudança, resultante de uma experiência anterior e que manifesta-se ou não numa mudança perceptível de comportamento (Fleury e Fleury, 1995), o primeiro debate que surge quando se fala em aprendizagem organizacional é se a aprendizagem é um fenômeno individual ou organizacional.

Em *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*, Weick e Westley (1996) relatam que muitos indivíduos tratam a aprendizagem organizacional como uma aprendizagem individual em um contexto organizacional, enquanto que outros afirmam que organizações aprendem da mesma forma que indivíduos aprendem. Os processos de aprendizagem em grupo têm alguma coisa a ensinar sobre a aprendizagem individual, assim como os processos de aprendizagem individual podem ensinar algo sobre aprendizagem organizacional.

Garvin, Nayak *et alii* (1998) comparam o aprendizado organizacional ao individual e consideram que ambos têm quatro estágios: *conscientização*, *compreensão*, *ação* e *análise*. O que difere um do outro é que no aprendizado organizacional estes estágios representam tarefas coletivas: uma *conscientização conjunta* da necessidade do aprendizado e uma *compreensão comum* do que deve ser realizado dando início a *ações em equipe* ajustadas à estratégia e aos objetivos da empresa, que possam conduzir a *análises conjuntas* que levem o grupo a conclusões significativas.

Após estes quatro estágios, inicia-se um processo de reflexão, no qual as pessoas questionam e avaliam cada uma das quatro fases anteriores. Assim, tendem a se tornar aprendizes melhores com o decorrer do tempo e, mais adiante, capazes de melhorar o próprio processo de aprendizado organizacional.

Para aumentar a probabilidade de aprendizagem dentro de uma organização é preciso que se tenha consciência da sua cultura. A cultura é importante porque é um armazém da aprendizagem passada e instrumento para comunicar esta aprendizagem por toda a organização. Quando a cultura da organização é bem conhecida e visível pelos seus funcionários, esta organização se torna passível de testes e mais aberta para as modificações necessárias.

Ao se focalizar a cultura de uma organização, consegue-se entender melhor o que se passa nas práticas dos grupos, desvinculando-se um pouco do conceito de aprendizagem organizacional como uma aprendizagem individual dentro do contexto de uma organização. Se a organização é conceitualizada em termos de cultura, torna-se mais fácil falar sobre aprendizagem organizacional. Porque a prática cultural

preserva o aprendizado passado e a consciência e a crítica da própria cultura organizacional podem prover os momentos de mudança.

2. As Organizações Aprendizes

As organizações aprendizes – ou *learning organizations* – têm surgido para suprir as necessidades de mudanças de determinadas empresas. Estas organizações são orientadas para o aprendizado e são capazes de adquirir novos conhecimentos organizacionais incessantemente. Nelas, os funcionários estão absolutamente envolvidos numa mudança contínua, orientada para os resultados desejados pela organização. Em suma, elas são hábeis no aprendizado do conhecimento organizacional (Garvin, Nayak, *et alli*, 1998).

São várias as imagens de organizações orientadas para o aprendizado. Weick e Westley (1996) apontam para as organizações como repositórios de conhecimento e como sistemas auto-projetados, que estariam mais próximas do conceito de *learning organization* de Garvin, Nayak *et alli* (1998).

As organizações são repositórios de conhecimento construídos cumulativamente através de:

- seus princípios e práticas;
- conceitos sobre sua missão e identidade;
- determinados fatos sobre o ambiente de empreendimento;
- técnicas de operação; e
- histórias de experiências passadas que servem como orientação e exemplo para ações futuras.

O conhecimento disponível em repositórios pode ser aproveitado para a solução de um problema atual, ou seja, o conhecimento adquirido numa experiência passada pode ser retomado pelo gerente do conhecimento e utilizado – às vezes, com algumas adaptações – numa tomada de decisão diante de um problema no presente. Desta forma, sempre que o gerente se depara com uma situação diferente das já vividas pela organização, a tomada de decisão estará gerando novos conhecimentos, capazes de alimentar e realimentar o repositório.

As organizações como sistemas auto-projetados são aquelas concebidas para utilizar mais as rotinas que geram pequenas e contínuas mudanças, de forma a estabelecer uma atualização adaptável, ao invés de sofrer com mudanças drásticas em momentos de crise. Elas têm uma capacidade de reestruturação e de “aprender a aprender”. Além disso, mantêm processos que examinam criticamente a sua cultura, questionam as próprias lições que aplicam. Numa organização aprendiz, a aprendizagem parece estar repontuando a sua experiência contínua.

Em ambos os conceitos de organizações como repositórios de conhecimento e como sistemas auto-projetados há a sobreposição do individual com a organização, do presente com o passado, do novo com a rotina. Weick e Westley (1996) ainda acreditam que, nestas imagens de organizações orientadas para a aprendizagem, a organização deve ser reduzida e a dúvida e a curiosidade devem ser cultivadas.

Nas organizações aprendizes, o aprendizado é intencional e oportuno, além de estar estreitamente ligado ao objetivo e à estratégia da empresa. O aprendizado não é apenas uma forma de se reagir a crises. É através dele que a empresa se torna flexível e ágil para lidar com a incerteza e que os indivíduos se consideram capazes de criar formas para atingir os resultados que desejam. As mudanças associadas ao fenômeno de aprendizado não são transitórias, são solidificadas na empresa.

Nestas organizações, não há um pequeno grupo de especialistas ou executivos incumbidos de gerar o conhecimento organizacional. O conhecimento é gerado por aqueles indivíduos que vão utilizá-lo. É necessário, então, que haja qualidade nos relacionamentos para que ocorra um fluxo e um intercâmbio de conhecimentos e para que o trabalho em equipe seja eficaz. Para isso é preciso haver uma comunicação franca e direta entre os indivíduos dentro da organização.

3. Conhecimento e Aprendizado

O conhecimento organizacional é inerente a todas as empresas e é definido como “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, Nayak et alii, 1998, p. 58).

Há uma grande diferença entre o conhecimento estar embutido em estruturas, regras e processos de trabalho em grupo – conhecimento explícito – e estar embutido em trabalhadores individuais – conhecimento tácito. A maneira como os pesquisadores lidam com a questão de onde está embutido o conhecimento dentro das organizações afeta o modo como eles irão lidar com a aprendizagem.

Garvin, Nayak *et alii*, (1998) acreditam que o conhecimento organizacional deve ser explícito e tácito, pois o conhecimento tácito, que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão individuais, é fundamental para tornar o conhecimento explícito útil.

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. A organização deve gerar um novo conhecimento e adotá-lo na prática. O processo de aprendizagem, segundo Fleury e Fleury (1995), envolve a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. A criação de conhecimento dentro de uma organização se dá seguindo quatro padrões básicos, como mostra Nonaka (1997) na sua *espiral do conhecimento*:

1. De tácito para tácito. Um indivíduo pode, por vezes, partilhar seu conhecimento tácito diretamente com outro. O aprendizado aqui visa as habilidades implícitas e isto se dá através de observação, de imitação e de prática. É a chamada socialização do conhecimento que, se encarada isoladamente, é considerada uma forma bastante limitada de criação de conhecimento, pois, como o conhecimento não é explicitado, não pode ser alavancado pela organização como um todo.
2. De explícito para tácito. Um indivíduo pode também combinar porções separadas de conhecimento explícito para formar um todo novo. Uma combinação pura de conhecimentos explícitos pode não chegar a ampliar a base de conhecimento existente na empresa. Isto só acontece quando o conhecimento tácito e o explícito interagem, como vemos a seguir.
3. De tácito para explícito. Ao passo que o indivíduo consegue explicitar o seu conhecimento tácito, transformando o conhecimento que ele obteve através de observação, imitação ou simples coleta, ele possibilita que este conhecimento seja compartilhado por todo o resto da equipe durante o desenvolvimento de projetos, o que aumenta as chances da base de conhecimentos ser ampliada.
4. De explícito para tácito. Na medida que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros colaboradores podem começar a interiorizá-lo – isto é, eles utilizam o conhecimento para ampliar, expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento tácito. É o que acontece nas empresas que possuem a sua cultura voltada para a inovação, os colaboradores passam a usar a inovação como algo natural em sua base de ferramentas e recursos necessários para a execução de seu trabalho.

O aprendizado é um fenômeno bastante comum numa organização, mas poucas são as vezes em que ele é planejado e orientado para atingir os objetivos da empresa de uma forma rápida e sistemática. A aprendizagem organizacional se dá por meio de processos específicos e as organizações orientadas para o aprendizado fazem esforços contínuos para aperfeiçoá-los.

Garvin, Nayak *et alii* (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.

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 e identificar-se oportunidades para melhorá-lo como:

- criar um ambiente de aprendizado saudável, onde exista um grau de hierarquia relativamente menor, um ótimo clima de trabalho em grupo, excelentes sistemas de comunicação e estímulos a um profundo conhecimento da empresa;
- olhar atentamente 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.

4. Aprendizado e Organização

Aprendizado e organização são processos essencialmente contrários. Enquanto que aprender pressupõe aceitar a diversidade de pontos de vista, um clima favorável à comunicação entre os indivíduos, ou seja, aceitar a variedade, organizar é reduzir ou mesmo esquecer a variedade.

Ao se considerar a tensão entre aprender e organizar, parece difícil pensar em aprendizagem organizacional. É nesta tensão que se encontra o grande paradoxo apontado por Weick e Westley (1996) ao escreverem sobre o tema. Os autores levantam a questão de como se deve permanecer atento às muitas maneiras em que os esforços para preservar as organizações minam os momentos de aprendizagem.

Verifica-se que a maioria das instituições estão preocupadas em controlar, recompensando os indivíduos que seguem os seus modelos e padrões corretamente. Porém, mesmo este tipo de instituição que apresenta uma estrutura organizacional mais rígida, que foca seus esforços em organizar, aprende. Entretanto, o seu 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.

É por este motivo que a teoria das organizações de aprendizado se preocupa tanto com a gestão das equipes, por existirem diversos fatores inibidores dentro das organizações, que podem, por vezes, passar despercebidos e impedir que a inovação ocorra de forma natural.

5. A Infra-estrutura de Aprendizado

As *learning organizations* apresentam uma infra-estrutura que facilita o aprendizado. Desta forma, podem, através da aprendizagem organizacional, criar um valor considerável em longo prazo. Pode-se observar diferentes componentes desta infra-estrutura:

- bibliotecas do conhecimento e bancos de dados;
- mecanismos de Inteligência Competitiva, isto é, monitoramento de tecnologias, concorrentes e clientes;
- programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento e instalações adequadas para a realização destes programas, o que leva, em alguns casos, ao surgimento de Universidades Corporativas;
- instalações e sistemas para testar protótipos, simulações, ou quaisquer novas idéias, mesmo que à distância, como podemos verificar nas organizações que praticam a engenharia concorrente;
- sistemas de comunicação (*e-mail*, videoconferência, etc.);
- salas de *groupware* e *storyboarding*, ou qualquer outro sistema que facilite o trabalho em grupo;
- transferências de pessoal, centros de excelência, equipes multifuncionais, sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito (Garvin, Nayak *et alii*, 1998).

As organizações orientadas para o aprendizado também adotam algumas práticas diferenciadas como cultivar uma visão integral das coisas que as fazem funcionar, daquilo que faz uma determinada mudança fixar-se e de como diagnosticar necessidades e projetar novas ações para um aprendizado eficaz. Além disso, estas organizações estão constantemente preocupadas em realizar programas de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários, a fim de aumentar a sua capacidade de mudar.

6. As alianças estratégicas

As empresas descobriram o valor das alianças como forma de atuação em mercados mais distantes e passaram a estabelecer alianças com frequência. As alianças são, na sua maioria, bilaterais, isto é, alianças entre duas empresas. Estas alianças bilaterais podem ser consideradas, na verdade, uma

antecipação das alianças multilaterais, que agora começam a se tornar mais comuns (Hamel & Doz, 1999).

A busca por aliados em outras regiões não se dá aleatoriamente, nem é um processo simples. O estabelecimento de uma aliança entre duas ou mais empresas é um processo que envolve a concretização de relacionamentos, que devem ser baseados em *confiança*. Na maioria das vezes, uma empresa sai em busca de parceiros pelos seguintes motivos (Wildeman, 1999):

- As empresas podem estar buscando *competências complementares*, principalmente em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). São as alianças de aprendizado (Gomes-Casseres, 1999). Estas alianças servem para desenvolver novas tecnologias por meio da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidades e/ou conhecimento entre as empresas parceiras.
- As empresas podem ter identificado parceiros que vão lhes fornecer *acesso ao mercado*, no que diz respeito aos canais de venda. São as alianças de posicionamento (Gomes-Casseres, 1999). Ajudam as partes a entrar em novos mercados ou a expandir aqueles existentes.
- As empresas podem estar visando o estabelecimento de uma estratégia de *economia de escala*, principalmente ao estreitar o relacionamento com os seus fornecedores. São as alianças de fornecimento (Gomes-Casseres, 1999). Têm como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, acertando entre os parceiros o fornecimento de produtos e serviços.

A forma mais difícil de aliança é a aliança de aprendizado. Quando se busca uma aliança deste tipo, as empresas devem estar cientes das suas competências essenciais e de que tipo de conhecimento elas estão precisando ou buscando. Estas alianças são estabelecidas, na maioria das vezes, porque as empresas parceiras não vêem vantagem em desenvolver determinado conhecimento internamente ou não têm tempo para tal. Elas requerem uma negociação muito bem feita, de forma que todas as empresas-parceiras saiam ganhando com a aliança. Estas alianças podem ser encaradas como forma de transferência de tecnologia, mesmo que isto ainda seja questionado por muitos pesquisadores quanto à sua possibilidade.

7. O Caso Pfizer Inc.

A indústria farmacêutica é uma indústria que sobrevive praticamente de descobertas na área médica, resultantes de esforços intensos dos seus departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento. Hoje, estas empresas atravessam um período confuso, pois estão sendo questionadas em relação aos preços cobrados pelos remédios à população e, ao mesmo tempo, estão vendo os vultosos investimentos em pesquisa serem praticamente perdidos com a introdução dos remédios genéricos no mercado, ainda com o aval dos Governos dos países em que atuam.

Não se procura aqui defender um lado ou o outro, não é este o objetivo do trabalho. Trata-se apenas de uma tentativa de mostrar a gravidade da situação pela qual passam as empresas que atuam na indústria farmacêutica, que têm ainda que lidar com o crescimento do investimento necessário para conseguir a aprovação de uma modificação em um remédio junto ao FDA (a Agência de Alimentos e Medicamentos Norte-americana). O valor investido para se obter tal aprovação junto ao FDA pode chegar a mais de 500 milhões de dólares - este valor foi aumentando muito ao longo dos anos.

Estas empresas têm que estar constantemente atentas ao mercado global para definir e redefinir a sua estratégia de atuação. E, mais importante, devem ser capazes de gerenciar o processo de criação de conhecimento e de inovação dentro da sua organização. Analisando o texto “Os vencedores a longo prazo são aqueles que oferecem qualidade e valor”, escrito pelo Sr. William Steere Jr., CEO da Pfizer, verifica-se que a empresa vem conseguindo conduzir esta gestão com maestria.

O conhecimento tácito é transmitido de uma maneira muito interessante dentro desta organização. A Pfizer tem conseguido selecionar pesquisadores dentre os melhores jovens doutores formados pelas universidades americanas e dos países em que ela atua. As equipes de projeto da empresa recebem cada jovem calouro com a obrigação de formá-lo e transmitir para este indivíduo a cultura organizacional através da prática do cotidiano. Os gerentes das equipes da Pfizer são escolhidos entre os gerentes bem-sucedidos em esforços de equipe, que são, em grande parte, comunicadores muito eficazes, transmitindo as melhores práticas de gerenciamento de uma geração de cientistas para a seguinte.

A empresa também preocupa-se com a retenção de talentos, uma das principais formas de se reter o conhecimento tácito em uma organização. Ela busca uma rotatividade mínima nos cargos de gerência, com o cuidado de não importar gerentes externos, isto é, tornando possível aos colaboradores da empresa a conquista de níveis mais elevados dentro da estrutura hierárquica organizacional. Foi exatamente isto o que aconteceu com a maioria de seus diretores de pesquisa nos últimos 30 anos e o resultado é que estes diretores percebem o senso de continuidade de seus esforços de pesquisa. A empresa ainda valoriza muito a memória institucional, que é o apoio para a forma como a empresa soluciona seus problemas e como as pessoas organizam seu trabalho.

No que diz respeito à gestão da inovação, a empresa segue os estágios clássicos do processo de inovação: a *descoberta* (o surgimento de uma nova idéia com potencial comercial), a *decisão* (se a empresa vai investir num determinado produto ou não) e o *desenvolvimento* (de um protótipo, que será testado antes de ir para o mercado). No entanto, a Pfizer utiliza-se, nesta gestão, de mecanismos de Inteligência Competitiva para proceder à verificação do *market share* que o produto inovador deverá alcançar. Antes de colocá-lo no mercado, uma equipe multidisciplinar, da qual faz parte um representante da área de marketing, estuda a concorrência, verifica se seu produto conseguirá obter vantagem competitiva, analisa os depósitos e pedidos de registros de patentes que estão sendo feitos pelas empresas concorrentes, observa se estas concorrentes estão num estágio à frente nas pesquisas ou encontram-se atrasadas e, ainda, verifica os possíveis efeitos colaterais dos produtos concorrentes para entender se o produto que está sendo proposto pode vir a ser um produto substituto ou não.

Ao mesmo tempo, gerenciar a inovação na Pfizer significa gerenciar a performance de seus colaboradores da área de Pesquisa & Desenvolvimento. É meta da empresa lançar pelo menos um produto importante por ano. Esta meta é extremamente difícil de ser alcançada e as estatísticas que a empresa vem realizando ao longo dos anos mostra isto: em pesquisas que duram, em média, 15 anos, de cem abordagens de novas drogas, metade deste número passa a ser candidata a uma nova droga. Destas 50 candidatas, apenas 10 atingem o processo de desenvolvimento e somente uma nova droga chega ao mercado para a realização de testes. Ou seja, num “período de 15 anos, apenas 1% das idéias vê a luz do dia” (Steere, 1998). Esta performance é medida através da fórmula abaixo:

$$\text{Performance} = \frac{\text{No. de patentes pedidas}}{\text{No. de abordagens desenvolvidas}}$$

Quanto maior for o resultado desta razão, maior será o sucesso da empresa. A medida deste sucesso é dado pelo número de aprovações de uma nova droga junto ao FDA.

A empresa tem uma postura muito clara com relação às pesquisas pura e aplicada. O sucesso da pesquisa aplicada, segundo a Pfizer, depende da quebra de paradigmas que é alcançada com a pesquisa pura. Por entender que seu ciclo de inovação já é suficientemente longo, a Pfizer optou pelo estabelecimento de alianças estratégicas de aprendizado para o desenvolvimento da pesquisa pura de que necessita. Ela se utiliza da colaboração com parceiros que estejam desenvolvendo pesquisas puras de última geração, realizando troca de conhecimento, testando os resultados para estes parceiros e, de certa forma, monitorando o ambiente em que se encontra e os repositórios de conhecimento que contém os resultados de pesquisa básica sobre centenas de genes, de forma a desenvolver novas abordagens.

Para determinar que tipo de mercado deve ser atendido com as novas drogas que desenvolve, a empresa busca um equilíbrio entre os capitais do conhecimento. Cavalcanti e Gomes (2001) mostram que são quatro os capitais do conhecimento de uma organização: o *capital estrutural* (suas marcas, patentes, conceitos, modelos etc.), o *capital intelectual* (a capacidade, habilidade, experiência e o conhecimento que os integrantes de uma empresa detêm e que agregam a ela), o *capital de relacionamento* (a rede de relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros) e o *capital ambiental* (isto é, o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida: o Governo, as características sócio-econômicas da região, aspectos legais etc.).

Ao descrever o processo de desenvolvimento do Diflucan, uma droga que combate infecções causadas por fungos, Steere (1998) mostra que o momento crítico pelo qual a equipe passou deveu-se à decisão de que público alvo a droga em questão deveria atingir. Em doses menores, verificou-se que o Diflucan era um excelente remédio para curar pé-de-atleta e outras infecções menos sérias. No entanto, o Diflucan

mostrou ser uma droga poderosa para o tratamento de doentes com câncer e AIDS, com sistema imunológico enfraquecido. O atendimento a estes doentes apresentava maior urgência e relevância médica do que a cura de pés-de-atleta. O equilíbrio quanto aos capitais do conhecimento aqui, deu-se da seguinte forma:

- Ao optar por produzir um remédio como o Diflucan, voltado ao atendimento de pacientes com AIDS e câncer, a Pfizer resignou-se em atender a um mercado menor (capital de relacionamento);
- No entanto, mesmo que este mercado fosse menor, o fato da empresa voltar-se para o desenvolvimento de remédios que visam o tratamento de doentes graves fez com que ela fosse encarada pela sociedade como uma empresa inovadora de metas bastante “humanitárias”, isto é, o atendimento destes pacientes foi visto como mais importante do que a adoção de uma estratégia de lucro por escala pela empresa (capital de relacionamento).
- Isto fez com que a marca da empresa (capital estrutural) fosse relacionada a inovações de ponta, o que não deixou de ser um importante fator de agregação de valor.
- Ainda, os Governos dos países em desenvolvimento (capital ambiental) costumam apoiar fortemente este tipo de iniciativa, o que pode significar para a Pfizer, num futuro próximo, a concessão de incentivos fiscais (capital ambiental) e financiamentos (capital estrutural).
- Finalmente, ao adotar esta estratégia, a empresa incentivou seus colaboradores (capital intelectual) a investir em inovações com grandes propósitos, sem desistir nem esmorecer ao se deparar com processos de desenvolvimento de inovações muito longos.

O capital intelectual da empresa – seus colaboradores – é realmente muito bem recompensado e esta recompensa se dá como uma das estratégias de gestão da inovação. É cultura e foi disseminado dentro da empresa que o resultado do trabalho dos colaboradores visa a melhoria da condição humana. O fato de todos saberem disto e terem este valor ‘enraizado’, faz com os indivíduos estejam sempre extremamente motivados na realização do seu trabalho. A Pfizer reforça suas realizações e auto-estima com aumentos de salário e promoções para os que demonstram potencial de liderança e ainda concede medalhas de ouro para os que mais se destacam em suas pesquisas. Os premiados são escolhidos pela direção da empresa e pelo pessoal de pesquisa. O mais interessante é que os prêmios não são destinados apenas àqueles que inventam novas drogas; das 45 pessoas que são premiadas todos os anos, algumas são recompensadas apenas pelos valiosos *insights* em momentos oportunos no processo de pesquisa.

A Pfizer procura estreitar seu relacionamento com os clientes numa estratégia que pode ser considerada “agressiva”. Os clientes da Pfizer são os pacientes e os médicos, sendo que os pacientes constituem um mercado mais difícil de construir que o mercado dos médicos. Uma forma de atingir à classe médica mais eficazmente é aperfeiçoando a comunicação com estes elementos. A Pfizer observou que os médicos eram detentores de uma arma estratégica importantíssima para conquista de mercado: as fichas com o histórico dos pacientes. Através dos canais de comunicação desenvolvidos e do estudo das fichas dos pacientes, foi possível verificar que algumas doenças não estavam recebendo o tratamento adequado. Por possuir sintomas muito variados, a depressão crônica, por exemplo, acabava por não ser diagnosticada pelos médicos.

Ao desenvolver um remédio para o tratamento desta doença, mesmo já dispondo de um forte concorrente no mercado, a Pfizer viu-se obrigada a buscar por uma outra inovação que apoiasse e valorizasse a primeira: foi a primeira empresa a oferecer aos médicos um kit diagnóstico para o reconhecimento da depressão crônica. O raciocínio seguido pela empresa foi o seguinte: “se um número maior de pessoas que sofrem de depressão tiver diagnóstico e tratamento adequados, todos se beneficiam. O efeito consequente é uma demanda crescente de antidepressivos e a Pfizer compartilha pelo menos parte deste crescimento” (Steere, 1998). É o capital de relacionamento (médicos) sendo utilizado como forma de acesso ao capital estrutural destes clientes (fichas dos pacientes) para o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento de participação no mercado.

A Pfizer gerencia o conhecimento de que dispõe de uma forma muito eficaz, tornando-se uma empresa bastante competitiva. O uso de repositórios de conhecimento, onde são arquivadas as experiências de sucesso e fracasso em pesquisa aplicada da empresa, e de sistemas versáteis e flexíveis de gerenciamento que permitem a delegação de poder em todos os níveis da organização, tornam a empresa um grande exemplo de *learning organization*.

8. Conclusões

O aprendizado é algo corriqueiro numa organização, acontece muitas vezes de forma natural. São muitas as maneiras como ele ocorre, diversos os fatores que o impulsionam e vários os motivos para uma empresa aprender. Vê-se, no exemplo da Pfizer, que a motivação maior para o aprendizado organizacional é a questão social, a solidariedade – o aprender para ajudar mais, para salvar mais vidas. Apesar de não se ter registro que a empresa se reconheça como tal, ela é um caso nítido de organização orientada para o aprendizado. Há diversos elementos de estímulo à aprendizagem e verifica-se que as adaptações ocorrem para que o trabalho de melhoria da condição humana possa continuar acontecendo mesmo diante de dificuldades (numa empresa, estas adaptações estariam relacionadas a uma necessidade de manter-se ou tornar-se mais competitiva).

O processo de aprendizagem, segundo Garvin, Nayak *et alii* (1998), compreende os mesmos estágios – conscientização, compreensão, ação, análise e reflexão – da aprendizagem individual, apenas de forma coletiva. Numa organização que tem consciência de sua própria cultura, este aprendizado ocorre de maneira mais fácil, porque esta organização é capaz de preservar a experiência anterior, compreendê-la, analisá-la e criticá-la. E, através da reflexão, pode melhorar este processo e adequá-lo ainda mais aos objetivos e estratégias da empresa.

Uma empresa aprende por diversos motivos: pela curiosidade (é necessário encontrar uma maneira melhor de realizar um determinado processo ou tarefa); pela experiência (quando se realiza algo novo ou alguma mudança que funciona ou melhora um processo ou tarefa, ou quando se verifica que alguma coisa não dá certo e não se repete o erro no futuro); pela circunstância (quando se aprende algo ocasionalmente); ou mesmo devido a uma crise (quando há a necessidade urgente de transformação para manter-se ou voltar a ser competitiva) (Garvin, Nayak *et alii*, 1998).

A grande questão é planejar este processo, a fim de que ele possa ocorrer de maneira rápida e sistemática, sempre alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, para que ela se mantenha competitiva no cenário das suas concorrentes. O exemplo da Pfizer citado neste artigo mostra que fazer isto é fundamental para a manutenção da posição competitiva.

9. Bibliografia

CAVALCANTI, Marcos C. B., GOMES, Elisabeth B. P. “The new wealth of organizations: knowledge capital”. *TB Petroleum Magazine*, year 3, No. 8, Rio de Janeiro, 2001.

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

FLEURY, Afonso, FLEURY, M. Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional. As Experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Parte I, 1. Aprendizagem e Cultura nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1995. p. 17-32.

GARVIN, David A., NAYAK, P. Ranganath, MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan L. “Aprender a Aprender”. *In: HSM Management*. nº 9. São Paulo: julho-agosto 1998. p. 58-64.

GOMES-CASSERES, B. “Estratégia em primeiro lugar”. *In: HSM Management*. São Paulo: HSM do Brasil, no.15, ano 3, julho-agosto, 1999. p.58-64.

HAMEL, G., DOZ, Y. L. “Formatos multilaterais”. *In: HSM Management*.. São Paulo: HSM do Brasil, no.15, ano 3, julho-agosto, 1999. p.66-72.

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

STEERE, W. Jr., “Pfizer Inc. - Os vencedores a longo prazo são aqueles que oferecem qualidade e valor”. *In: KANTER, R.M, KAO, J., WIESERMA, F. Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

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.

WILDEMAN, Leo. "Organização virtual". In: *HSM Management*. São Paulo: HSM do Brasil, no.15, ano 3, julho-agosto, 1999. p.74-80.