

A ESCOLA ESTRATÉGICA DA APRENDIZAGEM (*LEARNING BY INTERACTING*) : UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LEGO®

Danylo Augusto Armelin¹

Gisele Elios da Silva²

Mariana Munis de Farias³

Christiano França da Cunha⁴

Resumo

O objetivo principal consiste em apresentar a relação entre a escola da aprendizagem e as estratégias adotadas pela empresa LEGO® quanto ao *Learning by Interacting*, a fim de possibilitar à empresa a capacidade de inovação e modificação, fatores que possibilitam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva e o surgimento de uma nova empresa em seu segmento de atuação. Além, da aplicação da escola da aprendizagem ao estudo de caso, base para o desenvolvimento do presente artigo, apresentaremos os prós e contras desta escola, suas fases e contribuições para o desenvolvimento das estratégias administrativas.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Planejamento.

Abstract

The main objective is to present the relationship between school learning and the strategies adopted by the company as the LEGO® Learning by Interacting in order to enable the company's capacity for innovation and change, factors that enable the development of a competitive advantage and the emergence of a new company in its segment. In addition, learning the school's application to the case study, the basis for the development of this article, presenting the pros and cons of this school, its phases and contributions to the development of management strategies.

Keywords : Innovation. Strategy. Planning.

INTRODUÇÃO

Ao iniciar a abordagem ao tema estratégia, torna-se essencial o conhecimento de momentos da história da administração que possibilitaram gerar premissas, as quais fundamentaram cada uma das escolas da estratégia, dentre elas a escola da aprendizagem.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Coordenador e docente universitário danylo.armelin@hotmail.com

² Mestranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Servidor público federal, Coordenadora de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de São Paulo gelios@unimep.br

³ Mestranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Docente universitária da Faculdade Jaguariúna e Faculdade Mogiana do Estado de São Paulo.

⁴ Docente da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA)

A escola da aprendizagem compreende-se como ações dos indivíduos que se inter-relacionam, produzindo um resultado coletivo, as quais são assim constituídas por ações individuais, que ao se integrarem, passam a ser compreendidas como atividades e experiências que emergem (WEICK; ROBERTS, 1993).

Para Mintzberg *et al.* (2010), a natureza complexa do ambiente organizacional e a sua amplitude, juntamente com a extensão do conhecimento necessário à criação de estratégia, gera um processo de aprendizado contínuo.

Diante desse contexto tão complexo e mutável, as empresas precisam se adaptar constantemente, de modo a ganhar competitividade e gerar valor a todos os *stakeholders*, onde criar um planejamento anual, burocrático e mecanicista apenas com a participação de pessoas que compõem os níveis estratégicos e táticos da empresa, para ser aplicado depois ao longo do ano seguinte não funciona tão bem quanto funcionava no século passado, afinal, os desafios são outros.

Para Kim (1993), de forma consciente ou não, todas as organizações aprendem, devido a sua existência estar diretamente relacionada à aprendizagem. É certo compreender que nem todo processo de aprendizagem gera um processo de melhoria, visto que o resultado depende do que foi aprendido pela organização.

Contudo, uma empresa que encanta várias gerações e remete a todos aos tempos de infância, e que vem aprendendo em cenários desafiadores chamou atenção para confecção do presente estudo. A LEGO® conseguiu sobreviver bravamente e se reinventar ao longo de décadas, adaptando-se a tecnologia, sem abrir mão de sua razão de existir: oferecer experiências de aprendizagem inspiradoras que contribuam para o desenvolvimento de habilidades, competências, atitudes e valores em crianças, jovens e adultos por toda a vida.

Portanto, a pergunta a ser respondida por este artigo é: como a empresa LEGO® utiliza os conceitos da Escola da Aprendizagem, com base na estratégia de *Learning by Interacting*?

Logo, o presente estudo visa abordar uma pesquisa exploratória, analisando um estudo de caso da companhia supracitada, estruturando um quadro comparativo-evolutivo da ampliação e adequação da gama de produtos,

mediante ao aprendizado organizacional na interação com fontes externas, além de apresentar as origens históricas da escola da aprendizagem, suas premissas, contribuições e críticas a esta escola.

Esse estudo também consiste na verificação da aprendizagem estratégica e sua associação com novos conhecimentos e modificações em cenários empresariais da LEGO®, em face da capacidade da inovação e modificação da empresa a fim de melhorar o seu desempenho ou até mesmo continuar em seu segmento de atuação, desenvolvendo assim sua vantagem competitiva.

1. ESCOLA DA APRENDIZAGEM E SUAS ORIGENS

O planejamento apresenta-se dividido em dez escolas, as quais possuem natureza prescritiva, ou descritiva, ou configurativa. A escola do aprendizado enquadra-se na descrição, visto que se difere das demais escolas que a antecedem. Compreende-se como descritiva já que pelo prisma dessa escola as estratégias se formam nas organizações, fruto ao aprendizado dos estrategistas ao longo do tempo, sugerindo que é melhor ter soluções eficientes, mesmo que tais sejam menos inteligentes (HENZ *et al.*, 2014).

A publicação do artigo “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira” de Charles Lindblom em 1959 que deu início a esta escola (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Na visão de Mintzberg *et al.* (2000), na escola da aprendizagem as estratégias emergem do momento em que as pessoas aprendem, de forma individual ou coletiva, por meio da identificação de uma situação específica, e também quando a organização é capaz de lidar com ela (HENZ *et al.*, 2014).

O termo estratégia emergente foi introduzido por Henry Mintzberg na década de 1970, visando conceituar que uma estratégia emergente consiste em uma estratégia não planejada, sendo percebida como tal pela organização na medida em que ela vai se desenrolando ou já tenha acontecido (MARIOTTO, 2003).

Para Restrepo & Restrepo (2005), a escola da aprendizagem questiona a adaptabilidade estratégica das teorias tradicionais, em especial as existentes na década de 1980 e 1990, nos Estados Unidos. Para os autores, a escola

busca formular-se por meio de novas formas de vantagens competitivas, alcançadas por modificação dos contratos de negócios, ou com a criação de mercados desenhados pelos novos competidores.

Pode-se compreender que a escola do aprendizado sugere um aprendizado constante, que ocorre por meio da detecção de um problema, uma solução eficaz e a incorporação da solução como verdadeira para a organização (HENZ *et al.*, 2014).

Desta forma, de acordo com Henz *et al.* (2014), tem-se que os passos que levam uma organização a aprender são:

- a. Observação de um problema;
- b. Sugestão da solução;
- c. Implementação;
- d. Verificação do resultado.

O aprendizado ocorre de forma emergente, influenciado por um comportamento que busca estimular o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. São assim as estratégias padrões do passado que podem vir a se transformar em planos para o futuro e como perspectivas guiar o comportamento geral da organização (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A escola do aprendizado tem uma visão de mundo complexo, o que possibilita que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez, emergindo de pequenos passos, à medida que a organização se adapta ou aprende (ALVES FILHO; SALM, 2000).

1.1 As fases da escola da aprendizagem

Para Mintzberg *et al.* (2010), a escola da aprendizagem tem diversas fases, as quais são:

- a. Incrementalismo desarticulado
- b. Incrementalismo lógico
- c. Teoria revolucionária
- d. Empreendedorismo estratégico
- e. Estratégia emergente
- f. Compreensão retrospectiva

g. Compreensão emergente

a. Incrementalismo desarticulado

Nos anos 60, Charles Lindblom elaborou um conjunto de ideias com o rótulo de incrementalismo desarticulado, no qual aponta que as decisões são tomadas mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades. Sendo que os agentes da estratégia buscam um ajuste mútuo (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Ainda para o autor, em um momento posterior, sua teoria poderia ser resumida como “a geração de políticas é, geralmente, um processo infundável de etapas sucessivas, em que pequenas mordidas contínuas substituem uma boa mordida” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 179). Lindblom possibilitou uma abertura quanto ao pensamento da formulação da estratégia.

b. Incrementalismo lógico

O Incrementalismo lógico tem início com a obra de Quinn (1980). Para o autor, a estratégia evolui à medida que as decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para a ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Quem elabora as estratégias são os executivos, podendo sofrer uma flexibilização assistida frente à movimentação seletivas de pessoas. Cabe aos executivos utilizar da credibilidade empresarial para mudar ou incorporar símbolos, pontos de vistas ou superar a oposição, visando com isso legitimar a estratégia formulada e implementada (MARIETTO *et al.*, 2012).

Nas organizações que são bem dirigidas, os gerentes guiam de forma proativa as ações e os eventos, de forma incremental, buscando convergir para estratégias conscientes (MINTZBERG *et al.*, 2010).

c. Teoria revolucionária

Relacionada com as posições de Quinn, tem-se a teoria revolucionária, desenvolvida por Nelson e Winter (1982), os quais verificaram as que as organizações não são guiadas pelo raciocínio global, nem por uma estrutura isolada. Elas emergem de uma interação cumulativa entre as rotinas, padrões repetitivos e o funcionamento regular da organização. Cabe às rotinas conferir

estabilidade à instituição, embora sejam responsáveis pela criação de mudanças de forma inadvertida. Mudando as rotinas, é necessário que haja uma mudança para lidar com a nova situação, o que resulta em mudanças maiores, gerando no ambiente organizacional uma cascata, visto que as mudanças atingem proporções maiores (MINTZBERG *et al.*, 2010).

d. Empreendimento estratégico

Nesta fase têm-se as iniciativas estratégicas que nascem no fundo da hierarquia e passa a ser defendidas, ou recebem algum ímpeto por um gerente de nível superior que busca a autorização do alto escalão empresarial (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Destaca-se neste momento Noda e Bower que compreendem as atividades gerenciais de forma múltipla, simultâneas, interligadas e sequenciais nos três níveis da organização, institucional, tático e operacional (MINTZBERG *et al.*, 2010).

e. Estratégia emergente

Tem como base o trabalho da Faculdade de Administração *Gill University*, que aponta a estratégia como padrão ou conformidade de ação, sendo que a estratégia deliberada se distingue da emergente. A primeira, deliberada, tem como foco o controle, já a emergente, o aprendizado. A estratégia emergente é fruto dos esforços de um líder individual ou de uma equipe gerencial pequena. (MINTZBERG *et al.*, 2010).

O papel da liderança passa a ser de não preconceber a estratégias deliberadas, mas gerencia o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. A administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 157).

f. Compreensão retrospectiva

Nesta fase, a percepção emerge da interpretação e a atualização da experiência passada. Verifica-se o que no passado era uma ação que trouxe resultado, e assim selecionar o que funciona. Como implicação, cabem aos gerentes terem uma série de experiências e de competências para que possam

trabalhar as novas experiências e com isso criar novas estratégias (MINTZBERG *et al.*, 2010).

g. Compreensão emergente

Consiste na combinação das emergências com a compreensão sobre as diversas possibilidades, propiciando assim que o aprendizado ocorra em uma visão ampla, também conhecida como estratégia guarda chuvas. Desta forma, o verdadeiro aprendizado ocorre na interface de pensamento e ação (MINTZBERG *et al.*, 2010).

1.2. As premissas da escola da aprendizagem

As premissas da escola da aprendizagem, segundo Mintzberg *et al.* (2010), são:

- a. A natureza na qual a organização está inserida é complexa e imprescindível, diante de tantos fatores, cabendo à estratégia aprender ao longo do tempo e extrapolar o processo de formulação e implementação;
- b. O líder também é aprendiz em um ambiente coletivo;
- c. O aprendizado procede de forma emergente, por meio de comportamentos que estimulam um pensamento retrospectivo que tem como objetivo compreender as ações;
- d. Ao líder cabe gerenciar o processo de aprendizado;
- e. As estratégias aparecem como um padrão de comportamento e ação passada, refletindo nos planos futuros, e com isso guiam o plano gerencial.

2. VISÕES QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA DA APRENDIZAGEM

Melhores escolhas de cursos de ação, agilidade na tomada de decisão perante o inesperado, evolução de gestão a partir da avaliação de acertos e erros, são alguns exemplos de contribuições da escola do aprendizado às estratégias organizacionais (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG *et al.*,

2010; AUSPOS; CABAJ, 2014; HENZ, 2014; SULL; HOMKES; SULL, 2015; QUAYE *et al.*, 2015).

Reconhece-se a capacidade da organização de experimentar e surgem iniciativas de convergência entre mudanças do mercado e integração das pessoas (gerência e pessoal da linha de frente) para ajustes mútuos, salientam Mintzberg *et al.* (2010).

Outros aspectos relevantes quanto à aprendizagem organizacional são enfatizados pelos referidos autores:

- a. Levantamento de novas e criativas possibilidades;
- b. Processo plural em ambiente participativo de novas conversações, perspectivas e experimentos;
- c. Desenvolvimento da capacidade de aprender com o fracasso, de reexame contínuo, e de manter o conhecimento em movimento;
- d. Essencial para ambientes complexos e dinâmicos, com a estruturação da estratégia em etapas evolutivas.

Independente de níveis hierárquicos, as estratégias se moldam das percepções do cotidiano e emergem da prática das atividades. Estimulam-se a comunicação aberta e o trabalho em equipe, e encoraja-se o compartilhamento do conhecimento (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG *et al.*, 2010; AUSPOS; CABAJ, 2014; HENZ, 2014; SULL; HOMKES; SULL, 2015; QUAYE *et al.*, 2015).

Mintzberg e Waters (1985) apontam que a estratégia da aprendizagem propicia abertura de espaço para adaptação a mudanças de rota; reações rápidas perante *feedback* de ações passadas; e desarticulação à hierarquia para formulação e implementação de ações, com líderes que encorajam o aprendizado coletivo.

Em meio à dinâmica do ambiente competitivo, há que se avaliar tendências e caminhos possíveis para se manter no mercado, adequando-se a mudanças e superando eventuais dificuldades. Nesta vertente, Auspos e Cabaj (2014) conceituam sobre a escola do aprendizado:

- a. Permite a experimentação, a aprendizagem em tempo real e ajustes rápidos;
- b. Emergem soluções mais realistas provindas da natureza do problema, do contexto em que se opera;

- c. Sobressai-se à complexidade e longo tempo da formulação de planos, artificialmente programados, mas que na prática poderão não refletir as novas realidades do contexto;
- d. Determina o que funciona por meio da avaliação de resultados, em um processo de experimentação de tentativa e erro;
- e. Viabiliza o aprofundamento da visão, destacando-se pontos cegos do planejamento e oportunidades subjacentes.

Novos processos e pontos de vista poderão surgir, mais criativos e inovadores, provindos de análises retrospectivas para projeções de ações futuras. De acordo com Henz (2014), destacam-se ainda:

- a. Obtenção de vantagem competitiva por atualização constante do conhecimento;
- b. Percepção e correção de desvios nos processos;
- c. Colaboradores se sentem reconhecidos como contribuidores intelectuais e não apenas como servidores braçais, capazes de identificar problemas e indicar soluções;
- d. Compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os indivíduos;
- e. Captação de conhecimentos a partir da experiência vivenciada por terceiros (fornecedores, clientes e concorrentes);
- f. Funcionários não são tolhidos pela hierarquia organizacional;
- g. Desenvolvimento da habilidade de gerar novas respostas e tentar novos meios de fazer as coisas.

A estratégia como um processo não-linear, mas constantemente retroalimentado por percepções de passado, presente e futuro. Importante contribuição da escola do aprendizado às vantagens competitivas trata-se da reação ágil à evolução do mercado, às oportunidades fugazes e ameaças emergentes, apontam Sull, Homkes e Sull (2015), bem como o entendimento do equilíbrio entre agilidade de ação e alinhamento aos objetivos estratégicos.

Em complemento à questão, Quaye (2015) expõe sua visão perante a estratégia de aprendizagem, de que é fator-chave a inovação contínua e mais rápida que os concorrentes, através da capacidade de aprendizagem dos funcionários, da percepção do que se pode melhorar e do desenvolvimento de *know-how* por meio da integração de competências.

Observa-se que não há estratégia infalível, mas a seleção de métodos e abordagens que visam legitimar ações adequadas às particularidades e necessidades das organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG *et al.*, 2010; AUSPOS; CABAJ, 2014; HENZ, 2014; SULL; HOMKES; SULL, 2015; QUAYE *et al.*, 2015).

Quadro 01 – Quadro-resumo de visões quanto às contribuições da escola da aprendizagem

<p>MINTZBERG, H.; WATERS, J. A., 1985.</p>	<p>Abertura de espaço para adaptação a mudanças de rota; Reações rápidas perante <i>feedback</i> de ações passadas; Desarticulação à hierarquia para formulação e implementação de ações, com líderes que encorajam o aprendizado coletivo.</p>
<p>MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 2010.</p>	<p>Reconhecimento da capacidade da organização de experimentar; Surgimento de iniciativas de convergência entre mudanças do mercado e integração das pessoas (gerência e pessoal da “linha de frente”), para ajustes mútuos; Levantamento de novas e criativas possibilidades; Processo plural em ambiente participativo de novas conversações, perspectivas e experimentos; Desenvolvimento da capacidade de aprender com o fracasso, de reexame contínuo, e de manter o conhecimento em movimento; Essencial para ambientes complexos e dinâmicos, com a estruturação da estratégia em etapas evolutivas.</p>
<p>AUSPOS, P.; CABAJ, M., 2014.</p>	<p>Permite a experimentação, a aprendizagem em tempo real e ajustes rápidos; Emergem soluções mais realistas provindas da natureza do problema, do contexto em que se opera; Sobressai-se à complexidade e longo tempo da formulação de planos, artificialmente programados, mas que na prática poderão não refletir as novas realidades do contexto; Determina o que funciona por meio da avaliação de resultados, em um processo de experimentação de tentativa e erro;</p>

	<p>Viabiliza o aprofundamento da visão, destacando-se pontos cegos e oportunidades subjacentes.</p>
<p>HENZ, L. I., 2014.</p>	<p>Obtenção de vantagem competitiva por atualização constante do conhecimento;</p> <p>Percepção e correção de desvios nos processos;</p> <p>Colaboradores se sentem reconhecidos como contribuidores intelectuais e não apenas como servidores braçais, capazes de identificar problemas e indicar soluções;</p> <p>Compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os indivíduos;</p> <p>Captação de conhecimentos a partir da experiência vivenciada por terceiros (fornecedores, clientes e concorrentes);</p> <p>Funcionários não são tolhidos pela hierarquia organizacional;</p> <p>Desenvolvimento da habilidade de gerar novas respostas e tentar novos meios de fazer as coisas.</p>
<p>SULL, DONALD; HOMKES, R.; SULL, CHARLES., 2015.</p>	<p>Reação ágil à evolução do mercado, a oportunidades fugazes e ameaças emergentes;</p> <p>Entendimento do equilíbrio entre agilidade de ação e alinhamento aos objetivos estratégicos.</p>
<p>QUAYE, I., 2015.</p>	<p>Inovação contínua e mais rápida que os concorrentes como fator-chave, através da capacidade de aprendizagem dos funcionários e percepção do que se pode melhorar;</p> <p>Desenvolvimento de <i>know-how</i> por meio da integração de competências.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

3.CRÍTICAS À ESCOLA DA APRENDIZAGEM

A escola da aprendizagem surgiu para romper antigos paradigmas propostos por escolas passadas, que são: a grande racionalidade no processo de criação e no planejamento da estratégia, que só poderiam ser efetuados pelos gestores ocupantes do alto escalão da empresa; a estratégia pode ser emergente, e não precisa ser minuciosamente planejada, já que o ambiente é dinâmico; o aprendizado e estratégia podem vir de todos os níveis da empresa - estratégico, tático e operacional. (MINTZBERG *et al.*, 2010; SIRÉN, 2014; WILLIAMS, 2014; QUAYE *et al.*, 2015)

Porém, “sempre existe perigo de se ir ao extremo oposto” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 216). De acordo com os mesmos autores, a escola da aprendizagem possui três grandes críticas – (a) a inexistência da estratégia; (b) a estratégia perdida e (c) a estratégia errada.

a. Inexistência da estratégia

Para exemplificar esse tópico, lembre-se da cena do filme “Alice no país das Maravilhas”, inspirada no livro de Lewis Carrol (1865), cuja protagonista depara-se com a personagem “Gato Risonho”. A garota o questiona “podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?” e ele a aconselha na sequência “Isso depende muito de para onde queres ir”. Em seguida, Alice alega “Preocupa-me pouco aonde ir” e sabiamente, o gato lhe responde: “Se não souber para onde quer ir, qualquer caminho serve”.

O mesmo pode ocorrer com as empresas que adotam a escola da aprendizagem. Nem sempre uma corporação necessita de estratégias claras, porém muitas organizações sofrem com a falta de uma estratégia articulada. E quando a empresa se encontra em um ambiente com condições extremamente instáveis, os colaboradores de todos os níveis sentem falta de um líder que já possua uma visão estratégica de como salvá-la (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Portanto, cabe a empresa que adotar essa estratégia, portanto, encontrar um ponto de equilíbrio, estimulando a cultura de aprendizado internamente, e ao mesmo tempo possuindo uma estratégia formal e coerente que guie a empresa e todos os departamentos numa única direção.

b. Estratégia perdida

O excesso de ênfase na aprendizagem pode fazer as empresas deixarem de lado uma estratégia que já é vencedora, patrocinando iniciativas novas e interessantes.

Mintzberg *et al.* (2010) nos alertam que o aprendizado é uma disciplina para elaboração de noção de direcionamento quando necessário. Uma empresa que adota a escola da aprendizagem deve tomar cuidado para que mudanças bruscas e constantes de estratégia estimulem o colaborador a deixarem de lado suas atividades e projetos desenvolvidos com frequência, gerando perda de tempo, dinheiro e retrabalho, e conseqüentemente desmotivação da equipe.

Logo, para evitar a estratégia perdida, a empresa deve equilibrar o aprendizado às mudanças contínuas com o seguimento da estratégia corporativa.

c. Estratégia errada

De acordo com Mintzberg *et al.* (2010), aprender de modo incremental e emergente também pode estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis e muito menos pretendeu implementar.

A aprendizagem tende a incluir pequenas experimentações, mas a empresa e o tomador de decisões devem ter cuidado com elas.

d. Cuidados e desafios com a adoção da escola da aprendizagem

O benefício proveniente da escola da aprendizagem é afetado por problemas ligados à inércia organizacional, tais como a legitimidade da mudança, o acesso à informação e redes de conhecimento e recursos disponíveis e os recursos organizacionais (SIRÉN, 2014). Os cuidados e desafios da escola da aprendizagem serão pontuados abaixo:

Quadro 02 – Cuidados e desafios com a adoção da escola da aprendizagem

SIRÉN, 2014.	Aprendizagem pode ser cara	Tende a demandar tempo em reuniões, em capital intelectual e em recursos investidos
-----------------	-------------------------------	---

		em falsas iniciativas. Pode até ter efeitos negativos sobre o desempenho em pequenas empresas que precisam assegurar a sobrevivência e procurar estabelecer rotinas operacionais simples.
MINTZBERG <i>et al.</i> , 2010.	Cultura de aprendizado trabalhando concomitantemente com o planejamento	As pessoas dentro de uma organização devem ter espaço e estímulo para aprender, mas também devem continuar realizando seu trabalho cotidiano com eficiência. Além disso, é importante também gerar um momento propício aos colaboradores para aprender e para explorar a atividade anterior.
MINTZBERG <i>et al.</i> , 2010; WILLIAMS, 2014.	Gestão do conhecimento	A aprendizagem pode ser uma experiência pessoal que é difícil avaliar objetivamente ou universalmente. Além do mais, a evidência de aprender a ação pode ser difícil de observar. O aprendizado e o conhecimento possuem natureza intangível e estão habitados na mente dos colaboradores. Um dos grandes desafios da escola de aprendizado é tornar o que é tácito e está nas mãos de um colaborador ou um departamento, em algo explícito e universal para toda organização. Além disso, as pessoas têm que entender sobre o que aprendem.
QUAYE <i>et al.</i> , 2015.	Miopia de longo prazo	Existe uma propensão da escola da aprendizagem a ignorar falhas ou ter um olhar de longo prazo, futuros distantes e lugares distantes. Ela também pode ficar apenas no nível tático e operacional em suas decisões.

<p>MINTZBERG <i>et al.</i>, 2010; SIRÉN, 2014; WILLIAMS, 2014; QUAYE <i>et</i> <i>al.</i>, 2015.</p>	<p>Trabalho em equipe e estímulo da comunicação entre todas as áreas da empresa</p>	<p>Para que cada colaborador e departamento não tomem rumos diferentes, gerem aprendizado e sigam o planejamento corporativo, faz-se necessário trabalho em equipe e estímulo da comunicação entre todas as áreas.</p>
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

4. APRENDIZAGEM POR INTERAÇÃO EXTERNA – *LEARNING BY INTERACTING*

Como fundamental dilema na aprendizagem organizacional, Senge (1994) aponta o fato de que se aprende melhor por meio da experiência, mas pouco se analisa realmente as consequências das decisões organizacionais cujas as mais importantes podem se estender por anos ou décadas. Os gestores precisam se atentar aos sinais de ameaças iminentes e compreender suas implicações à organização.

Mason (1993) observa que nas organizações que aprendem há livre e ativa participação de todos na expressão de ideias, quebra de hierarquias e mudança de paradigmas.

As empresas carecem de atitude e atividades eficazes de detecção e análise de erros, para que se possa ir além de aprendizados superficiais ou deturpados. E, ainda, tendem a subestimar a necessidade de estratégias adaptáveis a contextos (EDMONDSON, 2014).

Para que se possa assegurar que lições certas sejam aprendidas e adotadas, Edmondson (2014) defende que é essencial buscar entender a raiz da questão, ir além do óbvio, e ter disciplina na realização de análises mais sofisticadas.

Por conseguinte, para que a aprendizagem organizacional possa transcender os limites da organização destacam-se processos de aprendizado como a Aprendizagem por Interações Externas (*Learning by Interacting*). Seus

pressupostos voltam-se ao redimensionamento e mudanças de rotinas e processos (CÉLIA; LOIOLA, 2001).

Constrói-se o conhecimento como fruto do mapeamento de ações e reações que se provaram viáveis na experiência do sujeito conhecedor, conceituam Célia e Loiola (2001).

Learning by Interacting são esforços substanciais no aprendizado por experiências práticas imersas em interações com fontes externas, complementa Costa (2011).

5. METODOLOGIA

Nesse artigo será efetuada uma pesquisa exploratória, que, segundo MATTAR (2008, p.7), é um tipo de pesquisa que “promove ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”. Ela também auxilia aos pesquisadores a classificarem conceitos, de acordo com o mesmo autor.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas.

Adota-se como método de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, denominado estudo de caso, o qual envolve o exame de registros existentes e a observação da ocorrência do fato (MATTAR, 2008), auxiliando assim a responder e exemplificar o problema do estudo proposto.

Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser abordado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, porque permite ao pesquisador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando questões difíceis de serem visualizadas a olho nu.

Já para Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Além do mais, o estudo de caso auxilia o investigador a obter uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, devido ao seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

6. ESTUDO DE CASO

6.1. História da LEGO®

A empresa adotada para confecção desse estudo de caso, conforme já citada anteriormente, é a LEGO®. Fundada em 1932 na cidade de Billound, Dinamarca, pelo carpinteiro Olé Kirk Christiansen, a empresa continua, ao longo de décadas, sendo um sinônimo de construção e descobertas no imaginário de adultos e crianças de todo mundo, transmitindo a sensação de que podemos construir o que quiser (PLUGCITÁRIOS, 2014). Tornaram-se muito mais que um brinquedo, onde suas peças são usadas no início da infância, até a universidade, servindo para ensinar desde matemática e ciências, até princípios de engenharia e tecnologia (PLUGCITÁRIOS, 2014).

O nome LEGO® nasceu em 1934, com a junção das palavras “legt” e “godt”, cujo significado é “brincar bem” (ORIGEM DAS COISAS, 2015). Olé Kirk decidiu iniciar a produção brinquedos de madeira, como forma de sustentar sua família, onde pela qualidade e precisão que o carpinteiro tinha, seus brinquedos foram ganhando consumidores fiéis (ORIGEM DAS COISAS, 2015).

De acordo com Puglicitários (2014), foi apenas no início da década de 50 que Olé Kirk adquiriu uma máquina que produzia peças de plástico e então começou a produzir os famosos tijolinhos com a ideia de serem encaixados uns aos outros, transformando-se nesse momento a LEGO® que todos conhecem.

Porém, o sucesso da marca viria apenas em 1954, quando o filho de Olé Kirk, Godtfred Kirk Christiansen, assumiu o posto de diretor da empresa (A ORIGEM DAS COISAS, 2015)

Logo, em 1955, foi lançado no mercado o LEGO® System Play com peças reformuladas e muito melhoradas, aumentando imensamente a versatilidade da sua utilização, podendo ser considerada como a primeira

versão moderna das famosas peças que conhecemos hoje, patenteadas apenas em janeiro de 1958 (ORIGEM DAS COISAS, 2015).

Nos dias de hoje, o grupo LEGO® evoluiu ainda mais e não para de se transformar. O sucesso global da empresa fez com que esteja presente em mais de cento e quarenta países, empregando mais de dez mil pessoas. A sua popularidade passa de pais para filhos e continua sendo um brinquedo recomendado por educadores e terapeutas em todas as áreas do ensino e aprendizagem (ORIGEM DAS COISAS, 2015).

Já foram fabricados milhares de conjuntos temáticos que garantem diversão e prazer a todos: dinossauros, castelos, mergulho, piratas, princesas e robôs, além de lançar uma série de edições especiais, como a *Indiana Jones*, *Harry Potter*, *Os Simpsons*, *Bob Esponja Calça Quadrada*, *Speed Racer*, *Batman*, *Star Wars*, entre outros (ORIGEM DAS COISAS, 2015).

Além dos tradicionais brinquedos, a empresa conta com Parque de Diversões denominado LegoLand, na Flórida, já lançou seu filme em 2014 (Uma Aventura LEGO®) e possui jogos de *videogame*, que contam com variedade de personagens provindos de séries, como Batman e os Super Heróis da Marvel (PLUGCITÁRIOS, 2015).

De acordo com a Forbes (2016), através de dados divulgados pela consultoria global *Brand Finance*, a marca tornou-se a segunda mais valiosa do mundo em 2016, perdendo seu posto apenas para a Disney. De acordo com Endeavor (2015), a marca é a segunda maior empresa de brinquedos do mundo, perdendo o posto de liderança apenas para a Mattel, detentora das marcas Hotweels e Barbie. De acordo com Robertson (2014), com exceção da Apple, a marca LEGO® desperta quase que uma devoção em seus fãs.

Em tempos onde crianças, jovens e adultos amam tecnologia, a LEGO® teve que se reinventar ao longo de toda sua história. A utilização de estratégias de *Learning by Interacting* foi fundamental para empresa ir muito além de um conjunto de peças montáveis, tornando-se uma marca desejada, sinônimo de estilo único, educação, criatividade e inovação, sem abrir mão, segundo Endeavor (2015), da sua essência: criar soluções de brinquedos de construção

inovadores em que as crianças, adolescentes e adultos poderiam aprender com eles.

6.2. Análise do Estudo de Caso

Como exemplificação de quão relevante é a aprendizagem organizacional para o aprimoramento de processos e fortalecimento da organização, pode-se citar a LEGO®, empresa que se reinventa e inova constantemente a partir da coleta de informações de interações marca-consumidor, e isso é observado ao longo de toda sua história.

Conforme já citado anteriormente, quando a aprendizagem organizacional transcende os limites da organização, obtém-se uma estratégia de aprendizado peculiar, denominada como a Aprendizagem por Interações Externa, ou *Learning by Interacting*, portando alguns elementos essenciais identificados pelos autores desse estudo, tais como os descritos no QUADRO 3. As análises que serão efetuadas no presente estudo de caso empresa LEGO® levam em consideração todos os fatores seguintes:

Quadro 03 – Cinco elementos essenciais *Learning by Interacting*

Autores	Premissas Learning by Interacting	
EDMONDSON (2014)	1	Busca pelo entendimento da raiz da questão;
	2	Ir além do óbvio;
	3	Ter disciplina na realização de análises mais sofisticadas;
CÉLIA E LOYOLA (2001)	4	Construção do conhecimento como fruto do mapeamento de ações e reações que se provaram viáveis na experiência do sujeito conhecedor;
COSTA (2011)	5	Esforços substanciais no aprendizado por experiências práticas imersas em interações com fontes externas;

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Desde seus primórdios, a LEGO® é uma organização que aprende através das interações externas, sempre inovando com base nas premissas do *Learning by Interacting* apresentadas no QUADRO 1. Um dos primeiros aprendizados ocorreu quando a empresa se voltou à satisfação das necessidades dos clientes, onde os blocos não eram tão bem vistos pelo público, pois muitos queixavam-se de que suas peças não atendiam diversas faixas etárias e tão menos as necessidades das crianças e de suas famílias (PUGLICITÁRIOS, 2014).

No momento que participava de uma feira de brinquedos, Godtfred Kirk, ouviu com extrema atenção a frustração de um potencial comprador estrangeiro sobre a inexistência de um brinquedo que fosse uma espécie de “sistema” e assim pudesse ser usado simultaneamente por diversas faixas etárias (ORIGEM DAS COISAS, 2015).

Refletindo sobre essa afirmação, Godtfred concluiu que o que mais se adequava às necessidades do mercado eram os seus tijolos, porém, os mesmos precisavam ser alterados de forma a se tornarem mais agradáveis e divertidos de usar (ORIGEM DAS COISAS, 2015). Surge, a partir dessa interação, o LEGO® *System of Play*, onde a empresa foi dividida em pequenos laboratórios de criação para desenhar produtos que atendessem seus consumidores.

Esse novo sistema atendia alguns requisitos: (1) proporcionar diversão ilimitada; (2) estimular a imaginação, a criatividade e o desenvolvimento de crianças de todas as idades; (3) ser seguro; (4) ter qualidade.

Foi apenas em 1958 que o *design* do tijolinho clássico foi desenvolvido e parou de ter problemas de encaixe: os blocos foram melhorados com tubos vazados em seu interior, sendo posteriormente patenteados. Nota-se que essa ação envolve todos os elementos essenciais do *Learning by Interacting*.

Em 1959, a empresa fundou um novo departamento denominado Divisão Futura. Com um número reduzido de funcionários, passava a ser responsável pela geração de ideias para novos conjuntos do brinquedo,

provando mais uma vez, com o surgimento desse departamento de pesquisa, a presença de conceitos de *Learning by Interacting*.

Na década de 60, a empresa contou com uma série de inovações em seu produto: chegou ao mercado norte-americano em 1961, criou no mesmo ano as primeiras rodas LEGO®, permitindo a montagem de carros, caminhões e ônibus, e também os primeiros conjuntos de brinquedos para o segmento pré-escola. Em 1963, a empresa mudou a composição de sua matéria-prima, em 1964, confeccionou os primeiros manuais com instruções e sugestões de montagem e em 1966 lançou um dos itens mais populares da empresa, o produto LEGO® *Train System*, que inclui trilhos e motor (BRICKWICK, 2016).

Dois anos mais tarde, inaugurou o primeiro parque temático, LEGOLAND, em Billund, cidade-natal da empresa, atingindo a marca de mais de um milhão de conjuntos de brinquedos vendidos. Em 1969, lançou a linha DUPLO, com peças maiores para crianças menores (KRISTIANSEN, 1999).

A década de 70 foi marcada pelo crescimento das vendas e expansão para outros países, investindo na área de marketing, fabricação e distribuição. Sempre aprendendo com interações externas, principalmente de seus clientes, em 1971, lançou uma linha que agradava as meninas da época, com peças de mobiliário e de casas de boneca. Em 1972, lançou conjuntos de barcos e navios, com cascos que flutuavam de verdade, e no mesmo ano, o neto do fundador, Kjeld Kirk Kristiansen assume a empresa. Uma de suas primeiras ações foi a fundação de novas instalações fabris, assim como a criação de um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento responsável pela atualização dos métodos e processos do grupo, mais uma vez demonstrando a preocupação da empresa pelo *Learning by Interacting* (BRICKWICK, 2016).

Em 1974, a empresa fez um importante lançamento: os icônicos *minifigs*, figuras humanas características da marca, vendidos nos conjuntos LEGO® Family, mas só em 1978, que ganharam pernas e braços articulados, e rosto feliz. Esse mesmo ano também é marcado pela inauguração de uma fábrica própria nos Estados Unidos, em Connecticut (BRICKWICK, 2016).

No ano seguinte, a empresa lançou um conjunto para o público mais velho, denominado *Expert Series*, que mais tarde passou a se chamar *Expert Builder*, apresentando conteúdos mais técnicos e inovações em partes móveis,

como, por exemplo, engrenagens, alavancas, eixos e juntas universais, para construção mais realística de automóveis (WIKIPEDIA, 2016).

De acordo com Brickipedia (2016), para fechar a década com chave de ouro, lançou os conjuntos: LEGO® *Space* (astronautas, foguetes, veículos lunares e espaçonaves), *Fabuland* (série fantasiosa voltada ao público infantil) e *Scala* (série de joalheria focada no público infantil feminino) (BRICKWICK, 2016).

A década de 80 foi marcada pelo foco na educação do público, e mais uma vez a empresa contou com o *Learning by Interacting* para efetuar seus lançamentos com possibilidades mais educacionais, criando Departamento de Produtos Educacionais em 1980, onde em 1989, foi renomeado como LEGO® *Dacta*. A empresa, nos próximos anos, não parou de entender as necessidades de seu público e de efetuar diversos lançamentos. Em 1981, criou-se a nova geração de LEGO® Trens; no ano seguinte, houve o amadurecimento da linha *Expert Builder*, transformando-se na linha *Technic*; em 1983, a empresa lançou a linha DUPLO, voltada para os bebês; em 1984, lançou *minifigs* de cavalos e cavaleiros e os primeiros conjuntos de castelo (WICKPEDIA, 2016).

Em 1985, ocorreu o lançamento dos conjuntos de Light & Sound; a produção do *Technic Computer Control*, robôs, caminhões e outras construções motorizadas que podiam ser controladas por um computador. Este ano foi extremamente importante para a marca no Brasil, com a chegada da primeira fábrica no Brasil, em Manaus, no estado do Amazonas (BRICKWICK, 2016).

De acordo com Wickpedia (2016), nos dois últimos anos da década de 80, a empresa criou a primeira Copa LEGO® da Dinamarca (1988) e em 1989, lançou a linha LEGO® *Pirates*, explorando este universo de aventuras, oferecendo uma variedade de embarcações de piratas, ilhas desertas e tesouros escondidos, além de elaborar o primeiro conjunto com diferentes faces de piratas nas *minifigs*, rompendo o tradicional sorriso-padrão das mesmas.

A década de 90 foi marcada pelo advento dos computadores nos domicílios dos clientes. A empresa, escutando mais uma vez o cliente e inovando na forma de brincar e educar, lançou em 1990 a linha *Model Team*, carros de corrida mecanicamente e esteticamente acurados. No ano seguinte,

a empresa contou com a padronização dos componentes mecânicos e elétricos das linhas de Trens e a linha *Technic* (ROBERTSON, 2014; WICKPEDIA, 2016).

Em 1992, a empresa entrou no *Guinness World Records Book*, utilizando produtos LEGO® - um castelo construído com 400 mil tijolos LEGO®, com as dimensões de 4,45 metros por 5,22 metros, para um canal de televisão da Suécia; e uma ferrovia LEGO® com 545 metros de extensão, percorrida por três locomotivas. Nesse mesmo ano, foi lançada a linha DUPLO, que foi ampliada com o lançamento da linha Toolo, apresentando uma chave de fendas, uma chave de boca, porcas e parafusos, e a linha Paradisa foi lançada, direcionada ao segmento juvenil feminino, introduzindo uma variedade de novas cores pastéis, além das do sistema tradicional, focada em torno de cavalos e em ambientes de praia (WICKPEDIA, 2016).

Em 1993, a LEGO® lançou o primeiro trem duplo e um aspirador de blocos com o formato de um papagaio, capaz de recolher os blocos dos icônicos tijolinhos espalhados pelo chão (BRICKIPEDIA, 2016).

O último ano da década foi marcado pela primeira linha de conjuntos produzidos sob licença, a primeira sequência do conjunto de Star Wars (PLUGCITÁRIOS, 2014), abrindo caminhos para futuras parcerias nas décadas seguintes, como Harry Potter, Bob Esponja, Os Simpsons, O senhor dos Aneis, entre outros.

Até o final da década de 90, a LEGO era uma empresa lucrativa, porém, quando o neto do fundador original, Kirk Kristiansen, teve que se ausentar da empresa, por motivos de saúde, a empresa começou a ter um deslize nas margens de lucro: de 15% em 1993 para 28% negativos em 2004 (ENDEAVOR, 2015).

Segundo Robertson (2014), uma das grandes transformações da empresa surgiu em 1999, quando a equipe de lançamento de novos produtos criou uma linha chamada Voodoo Heads, mais tarde denominada como Bionicles, uma linha de bonecos para montar, onde as crianças podiam comprar partes diferentes dos bonecos e fazê-los do seu jeito. Após esse lançamento, a equipe de *designers* da empresa procurou mudar e adquirir um conhecimento mais profundo de seus potenciais consumidores, utilizando

dados para posicionar melhor seus conceitos e orientar seu desenvolvimento, ao invés de criar e depois consultar a opinião dos consumidores.

Porém, em 2002, ao lançar um site com diversas histórias lúdicas sobre a linha Bionicles, que também mapeava e coletava opiniões dos consumidores, surgiu um boato na mídia de que a empresa deixaria de fabricar de vez todos os seus conjuntos de brinquedo. Para desmentir a história, Greg Faschthey, o criador das histórias do site da linha Bionicle, utilizou o site de um fã, chamado BZPower, para desmentir a história. A partir desse momento, ele começou a trocar cerca de 100 *e-mails* por dia com fãs do mundo todo, descobrindo assim que esses fãs eram uma fonte inestimável para testar ideias (ROBERTSON, 2014).

A linha e o site Bionicle foram "fundamentais para a LEGO dar seus primeiros passos hesitantes em direção à construção de pontes entre adultos e crianças [...] além de mudar a cultura de design do grupo LEGO, ao demonstrar valor da obtenção de *feedback* dos clientes, a Bionicle também deixou sua marca no processo de desenvolvimento da empresa" (ROBERTSON, 2014, p. 165-166). De acordo com o desenrolar das histórias no *site* da Bionicle, ia surgindo e lançando novos produtos, que eram produzidos e lançados a cada seis meses, um tempo *record* para os projetos de qualquer empresa, atendendo assim rapidamente as tendências e o que o mercado pedia. Tudo que a Bionicle fazia era fruto dos *feedbacks* dos clientes, diferentemente de outras equipes, que lançavam novos produtos e os mesmos ficavam encalhados nas prateleiras (ROBERTSON, 2014). Os primeiros lançamentos da linha, que lembravam de rosto caveiras mexicanas (Cabeças de Ossos da Ilha do Voodoo) foram um sucesso, pois expressava a essência da empresa LEGO, envolvendo todas as equipes da empresa a atenderem prontamente respostas externas de seu público (ROBERTSON, 2014).

Entra em cena um novo CEO para a empresa, que não era parte da família do fundador, em 2004 - Jorgen Vig Knudstorp – resgatando a essência da fundação da empresa, e reforçando a importância do *Learning by Interacting* em um momento que a empresa passava por crise (ENDEAVOR, 2015).

Knudstorp adotou como premissa básica para empresa de Inovação na Comunicação, espelhando-se no que a Bionicle havia efetuado: integração com

os clientes através de *site*, e posteriormente, redes sociais, obtendo assim grandes *feedbacks* dos fãs. (ROBERTSON, 2014)

Além de cortar parcerias com empresas que desviavam o foco principal da empresa de brinquedos inovadores e educativos para adultos e crianças, reduzir a complexidade fabril, efetuando, por exemplo, pequenas adaptações dos produtos que a Bionicle criava, e reestruturar sua cadeia logística, o CEO da LEGO® promove sistemas de aprendizado como comunidades *online* e convenções, e coleta a NPS (*Net Promoter Scores*), uma métrica que avalia a satisfação dos clientes com a marca nos pontos de contato. Informações as quais propiciaram, por exemplo, a criação de *flagship stores* da marca, que são lojas enormes e temáticas (ENDEAVOR, 2015).

Um das inovações mais desafiadoras propostas por Knudstorp foi denominada como reconfiguração, para gerar mais *Learning by Interacting* com os clientes, através da modificação de sistemas ou plataformas de construção existentes para propiciar novas experiências com os consumidores. Isso fez com que a empresa unisse os conceitos da linha Star Wars, que fazia muito sucesso, com uma linha chamada Slizer, gerando uma linha nova de conjuntos que fizeram muito sucesso.

De acordo com Robertson (2014), o novo CEO tornou as pesquisas de percepção do consumidor e os testes de produtos com crianças características centrais do novo processo de desenvolvimento da LEGO®.

Conforme citado anteriormente, é de suma importância para o processo de *Learning by Interacting* seguir as cinco premissas básicas desse processo, e a equipe Bionicle as atingiu de forma memorável para empresa. Segundo Robertson (2014, p. 167), a equipe dessa linha de produtos monitorava seu trabalho através "de reuniões regulares de avaliação com a gerência, nas quais os executivos criticavam os protótipos e aspectos práticos da nova leva de personagens da série"

Destaca-se também a plataforma *online* de *crowdsourcing* denominada LEGO® *Ideas*, ou LEGO® *Cuusoo*, onde o consumidor pode enviar sua ideia de temáticas para os produtos. Seguidamente, tal ideia é disponibilizada para votação da comunidade e as que atingem 10.000 votos são analisadas pela diretoria da empresa, e por uma equipe de engenharia, e, caso fossem

aprovadas e desenvolvidas, os criadores ganhariam o equivalente a 1% das vendas daquele produto (PLUGCITÁRIOS, 2014). Nesta forma de aprendizado, a LEGO® propõe que se pode aprender muito com os consumidores, em processo de co-criação com estes, além de que a interação *online* proporciona à organização o aumento do seu conhecimento no uso de plataformas digitais como pontos de contato (PLUGCITÁRIOS, 2014; MUNDO CROWD, 2015).

Os resultados dessa plataforma foram um verdadeiro sucesso e rendeu um excelente estudo de caso para empresa. Um projeto vendeu 10 milhões de cópias, quando 2 jovens criativos sugeriram o LEGO® baseado no jogo de videogame Minecraft, e em 48hrs tiveram mais de 10.000 votos alcançados, travando o servidor do *site* (PLUGCITÁRIOS, 2014). Nota-se fortemente a presença da interação e aprendizado por fontes externas, principalmente provinda dos clientes e apaixonados pela marca.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está em ponto de inflexão. Além dos recursos naturais atualmente serem considerados finitos e escassos, a tecnologia, ao mesmo tempo em que auxilia as corporações a ganharem agilidade, obterem informações e conhecimento, também estimula a concorrência cada vez mais acirrada e global. Países, empresas e grandes ícones, como a LEGO®, que antes eram vistos como inabaláveis, sofrem com uma crescente concorrência e outros fatores relacionados à economia.

Diante desse contexto tão complexo e mutável, as empresas precisam se adaptar constantemente, de modo a ganhar competitividade e gerar valor a todos os *stakeholders*, onde criar um planejamento anual, burocrático e mecanicista apenas com a participação de pessoas que compõem os níveis estratégicos e táticos da empresa, para ser aplicado depois ao longo do ano seguinte não funciona tão bem quanto funcionava no século passado, afinal, os desafios são outros.

Em novos tempos redes sociais, *startups* e economia colaborativa, surge, portanto, empresas que aprendem interna e externamente, envolvendo nesse cíclico aprendizado todas as pessoas em seus diferentes pontos de

contato com a empresa, através da estratégia chamada "Escola da Aprendizagem (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Uma empresa que encanta várias gerações e remete a todos aos tempos de infância, que vem aprendendo em cenários desafiadores chamou atenção para confecção do presente estudo. A empresa LEGO® conseguiu sobreviver bravamente e se reinventar ao longo de décadas, adaptando-se a tecnologia, sem abrir mão de sua razão de existir: oferecer experiências de aprendizagem inspiradoras que contribuam para o desenvolvimento de habilidades, competências, atitudes e valores em crianças, jovens e adultos por toda a vida. Essa reinvenção que a empresa passou ao longo dos últimos anos deu-se principalmente pela utilização de estratégias provenientes da Escola da Aprendizagem, denominada *Learning by Interacting*, ou seja, pela interação com o público externo à empresa, principalmente com seus fãs e consumidores.

Nota-se que, para gerar contato com seus clientes, e atendê-los prontamente, a empresa criou pontos de contato online estratégicos para se comunicar mais com seus clientes, e coletar prontamente *feedbacks*. Observa-se que esse pensamento está muito mais forte na empresa a partir do lançamento da linha Bionicle, onde as experiências de lançamento desse novo conjunto mudaram a forma da LEGO® agir e pensar. Criou-se novos sistemas de aprendizado, como comunidades *online* e convenções, e coleta a NPS (*Net Promoter Scores*), uma métrica que avalia a satisfação dos clientes com a marca nos pontos de contato, além do LEGO® Ideias, plataforma de *crowdsourcing* que visa sugestões de novos lançamentos, que quando altamente votadas no site pelos clientes, são analisadas pela cúpula a empresa, e se lançadas, 1% do lucro é destinado ao criador da ideia.

O aprendizado e o novo senso de urgência, implementados pelo CEO Knudstorp desde 2004, ajudaram a LEGO® a reduzir o tempo de desenvolvimento do seu produto em até 50% (ENDEAVOR, 2015). Todas as inovações encontram-se embasadas pelos cinco elementos essenciais do *Learnig by Interacting*: (1) Busca pelo entendimento raiz da questão, (2) ir além do óbvio, (3) ter disciplina na realização de análises mais sofisticadas (EDMONDSON, 2014); (4) Construção do conhecimento como fruto do

mapeamento de ações e reações que se provaram viáveis na experiência do sujeito conhecedor (CÉLIA; LOYOLA, 2001) (5) Esforços substanciais no aprendizado por experiências práticas imersas em interações com fontes externas (COSTA, 2011).

Por fim, a LEGO® rapidamente percebeu que a inovação ao redor dos produtos em bloco e dos temas que eram parte de seu *core* ofereciam uma grande chance de renovação. Sem perder a essência tão admirada por todos ao redor do mundo, e se atualizando juntamente a cliente, a empresa põe em prática poeticamente uma famigerada frase de Che Guevara: "*hay que endurecer, pero sin perder la ternura jamás*".

Os autores propõem para futuros estudos a aplicação do tema "*Learning by Interacting*" em outras empresas inovadoras, e também pesquisas com os consumidores da LEGO® que utilizam as plataformas de interação da empresa, coletando possíveis sugestões de mudança, bem como a medindo satisfação dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A.; SALM, J.F. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. *Revista de Ciências de Administração*, v. 2, n. 3, abr. 2000.

AUSPOS, P.; CABAJ, M. Complexity and Community Change Managing Adaptively to Improve Effectiveness. The Aspen Institute, 2014.

BRICKWICK. 2016. Brickwick: Wikipedia of Lego. Disponível em: <http://brickwiki.info/>. Acesso: 02 abr. 2016.

BRICKIPEDIA. 2016. Free online LEGO encyclopedia written collaboratively by its readers known as Brickipeditors. Disponível em: http://lego.wikia.com/wiki/LEGO_Wiki. Acesso: 02 abr. 2016.

CARROLL, L. Alice no país das maravilhas. São Paulo: ARX, 1865.

CÉLIA, M.; LOIOLA, E. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. *Organ. Soc.* v. 8, n. 22, Sept./Dec. 2001.

COSTA, O. DE M. E. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. APL's como Estratégia de Desenvolvimento: Uma Abordagem Teórica. Fortaleza: IPECE, 2011.

EDMONDSON, A. C. Estratégias para aprender com o erro. HBRB - Harvard Business Review Brasil, nov.14. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/estrategias-para-aprender-com-o-erro>. Acesso em 22 jan. 2016.

ENDEAVOR. 2015. Como a LEGO se reergueu restaurando a mentalidade do seu fundador. Disponível em: <https://endeavor.org.br/lego-mentalidade-fundador>. Acesso em 22 jan. 2016.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HENZ, L. I.; MARQUETTO, R. M. F.; BRANDÃO, F. G.; GIULIANI, A. A.; NUNES, R. A. M. Estratégia organizacional: da escola do aprendizado às escolas que aprendem. *Prát. Cont. Gestão*. São Paulo, V.2, N.1, p. 143-158, dez. 2014.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, V. 35, N. 1, p. 37-50, Fall 1993.

KRISTIANSEN, K. K. *The Ultimate LEGO Book*. New York: DK Publishing Book, 1999.

MARIETTO, M. L.; SANCHES, C.; MEIRELES, M.; FERNANDES, B. H. R.; PAIXÃO, M. R. Estratégia, Competências e Aprendizagem: O caso de Um Supermercado na Cidade de Sorocaba. *REGE*, São Paulo, V.19, N.1, p. 73-85, jan./mar. 2012.

MASON, M. K. 1993. Que és una organizaci3n de aprendizaje. Dispon3vel em: <http://www.moyak.com/papers/spanish-learning-organization.pdf>. Acesso em 22 jan. 2016.

MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing*: Ediç3o Compacta. 4 ed. S3o Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J; *Saf3ri de Estrat3gia*: um roteiro pela selva de planejamento estrat3gico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sept. 1985.

MUNDO CROWD. 2015. LEGO Ideas: Conheça a f3brica de colabora3o criativa da LEGO. Dispon3vel em: <https://mundocrowd.wordpress.com/2015/01/04/lego-ideas-conheca-a-fabrica-de-colaboracao-criativa-da-lego>. Acesso em 22 jan. 2016.

ORIGEM DAS COISAS. 2015. A origem da Lego. Dispon3vel em: <http://origemdascosas.com/a-origem-da-lego/>. Acesso em: 02 abr. 2016.

PLUGCIT3RIOS. 2014. LEGO – A hist3ria, estrat3gia e 15 curiosidades. Dispon3vel em:

<http://plugcitarios.com/2014/07/28/lego-historia-estrategia-e-15-curiosidades/>

Acesso em: 02 abr. 2016.

QUAYE, I.; OSEI, A.; SARBAH, A. ; ABROKWAH, E. The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process)os. *Open Journal of Business and Management*, v. 3, p. 135-154, abr. 2015.

RESTREPO, I. A. M.; RESTREPO, L. A. M. Visitando a Meintzberg: su concpeto de esrategia y principales escuelas. *Revista Esculea de Administracion de Negocios*. No. 53, enero-abril. 2005. p. 84-93.

ROBERTSON, D. C. *Peça por peça*: como a Lego redefiniu o conceito de inova3o e recriou a ind3stria mundial de brinquedos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SENGE, P. M. *La Quinta Diciplina: El Arte y La Pr3ctica de las Organizaciones que Aprenden*. Granica, 1994.

SIR3N, C. (coord). *Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?* Acta Wasaensia Business administration, Vaasa (Su3cia), mar. 2014.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why Strategy Execution Unravels - and What to Do About It. *HBR - Harward Business Review*. mar. 2015.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. (1993) Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 357-381.

WICKPEDIA. 2016. História do Lego. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria do Lego#A d.C3.A9cada de 1970: a expans.C3.A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Lego#A_d.C3.A9cada_de_1970:_a_expans.C3.A3o). Acesso: 01 abr. 2016.

WILLIAMS, A. Evaluation for Strategic Learning: Assessing Readiness and Results. Washington D.C.: Center of Evaluation and Innovation, 2014.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.