

AFONSO FLEURY
MARIA TEREZA LEME FLEURY

APRENDIZAGEM e INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As Experiências de Japão, Coréia e Brasil

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 1995

Biblioteca da Escola Politécnica
Universidade de São Paulo

© 1995 by EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (011) 221-9144 (PABX)

ISBN 85-224-1321-5

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 5.988/73) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Capa: Aldo Catelli

Composição: PC Editoração Eletrônica Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Fleury, Afonso Carlos Corrêa, 1947 —

Aprendizagem e inovação organizacional : as experiências de Japão, Coréia e Brasil / Afonso Fleury, Maria Teresa Leme Fleury. — São Paulo : Atlas, 1995.

Bibliografia.

ISBN 85-224-1321-5

1. Empresas – Brasil 2. Empresas – Coréia 3. Empresas – Japão 4. Inovações tecnológicas 5. Mudança organizacional 6. Organização industrial I. Fleury, Maria Teresa Leme. II. Título.

95-2713

03215

CDD-658.4062

Índices para catálogo sistemático:

1. Inovações tecnológicas : Administração de Empresas 658.4062
2. Tecnologia e inovações : Gestão : Administração de Empresas 658.4062

Sumário

Apresentação, 11

Parte I – Conceituando Aprendizagem e Inovação, 17

- 1 APRENDIZAGEM E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES, 19
 - 1.1 O processo de aprendizagem individual, 19
 - 1.2 A aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, 20
 - 1.3 A cultura organizacional e a elaboração de uma cultura da aprendizagem, 24
- 2 ORGANIZAÇÃO E APRENDIZAGEM NA EMPRESA, 33
 - 2.1 A visão tradicional taylorista/fordista, 33
 - 2.2 As novas formas organizacionais que enfatizam a aprendizagem, 40
 - 2.2.1 A abordagem sociotécnica do trabalho, 41
 - 2.2.2 A abordagem japonesa, 45
 - 2.2.3 A organização qualificante, 47
 - 2.3 A dinâmica organizacional no processo de aprendizagem e inovação, 51
 - 2.3.1 A organização da função tecnologia: a visão clássica, 54
 - 2.3.2 Redefinindo o papel da função tecnologia, 55
 - 2.3.3 Tecnologia e estratégia competitiva, 58
 - 2.3.4 O desenvolvimento de produtos e processos, 59
 - 2.3.5 A aprendizagem tecnológica em países de industrialização tardia, 62
 - 2.4 As mudanças nos processos de gestão das pessoas, 68

Parte II – Aprendizagem e inovação em diferentes países: os casos do Japão, Coréia e Brasil, 73

- 3 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA JAPONESA, 75
 - 3.1 Focando a aprendizagem no processo de produção, 76
 - 3.1.1 Criando uma nova lógica de produzir: o caso Toyota, 79
 - 3.1.2 A ação governamental na retomada da indústria japonesa, 84
 - 3.1.3 Ampliando o foco de aprendizagem: ligando a produção ao mercado, 88
 - 3.1.4 A ação governamental na expansão da indústria japonesa, 91
 - 3.1.5 Criando o estilo japonês de inovação: a fusão tecnológica e a inovação sistêmica, 93

- 3.2 Entendendo os principais traços do sistema organizacional japonês, 97
 - 3.2.1 Os aspectos de organização interna às empresas, 97
 - 3.2.2 O sistema empresarial japonês, 101
- 4 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA COREANA, 106
 - 4.1 As características gerais da industrialização coreana, 106
 - 4.2 Pós-guerras: o período Rhee (1950-1962), 107
 - 4.3 O período 1962-1990: industrialização acelerada, 109
 - 4.3.1 A ação governamental para a industrialização, 109
 - 4.3.2 As estratégias empresariais na Coreia, 112
 - 4.3.3 O sistema administrativo e o estilo gerencial, 115
 - 4.3.4 A ênfase na manufatura e na capacitação tecnológica, 118
 - 4.4 Os desafios atuais da indústria coreana, 121
- 5 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA, 123
 - 5.1 A formação da indústria brasileira: 1945-1980, 123
 - 5.1.1 A implantação da indústria brasileira, 123
 - 5.1.2 A ação governamental para a industrialização, 126
 - 5.1.3 O posicionamento em relação à capacitação tecnológica, 127
 - 5.1.4 A organização do trabalho nos sistemas de produção, 129
 - 5.2 O período 1980-1990: transição, 131
 - 5.3 O período após 1990: novo contexto competitivo, 133
 - 5.3.1 As mudanças esperadas nas estratégias das empresas, 133
 - 5.3.2 As reações observadas no comportamento das empresas brasileiras, 134
 - 5.3.3 As novas demandas sobre a função tecnologia, 136
 - 5.4 Mudança organizacional, aprendizagem e inovação nas empresas líderes, 137
 - 5.4.1 As origens das pressões para as mudanças, 137
 - 5.4.2 Como as empresas líderes aprendem sobre as novas formas de organizar, 139
 - 5.4.3 As mudanças organizacionais que sustentam as novas estratégias competitivas, 140
 - 5.5 A aprendizagem defensiva, 146
- 6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS TRÊS PAÍSES, 147
 - 6.1 O desenho organizacional e a categorização dos empregados dentro da empresa, 147
 - 6.2 Os sistemas de formação profissional, 150
 - 6.3 O sistema de remuneração, 153
 - 6.4 O sistema de carreira e a avaliação de desempenho, 155
 - 6.5 As relações sindicais, 155
 - 6.6 Comentário final, 157

Parte III – Aprendizagem e inovação em diferentes setores industriais: automobilístico e telecomunicações, 159

7 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA, 161

7.1 O cenário internacional, 162

7.2 Aprendizagem e inovação na indústria automobilística japonesa, 163

7.2.1 O cenário da indústria automobilística japonesa, 163

7.2.2 Estudo das empresas japonesas: o caso da Toyota-Kyushu, 166

7.2.2.1 O projeto e implantação da planta Toyota-Kyushu, 167

7.2.2.2 A organização do processo produtivo, 168

7.2.2.3 Programas de produtividade e qualidade, 169

7.3 Aprendizagem e inovação na indústria automobilística coreana, 173

7.3.1 O cenário da indústria automobilística coreana, 173

7.3.2 Estudo das empresas coreanas, 175

7.4 Aprendizagem e inovação na indústria automobilística brasileira, 177

7.4.1 O cenário da indústria automobilística brasileira, 177

7.4.2 Estudo das empresas brasileiras: estratégia competitiva recente, 179

7.4.2.1 O período 1980-1990: os primeiros movimentos de reorganização, 179

7.4.2.2 O período após 1990: desenvolvendo capacitações para a nova competição, 181

7.4.2.3 Introdução dos programas de produtividade e qualidade, 182

7.4.2.4 Reorganização do trabalho e das políticas de gestão, 183

7.4.2.5 Relações com fornecedores, 184

7.4.2.6 Criação de capacitação tecnológica, 185

7.4.2.7 Os resultados alcançados, 186

7.5 Comentário final, 186

8 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES, 188

8.1 O cenário internacional da indústria de telecomunicações, 189

8.2 Aprendizagem e inovação na indústria de telecomunicações japonesa, 191

8.2.1 O cenário da indústria japonesa, 191

8.2.2 Estudo das empresas japonesas, 194

8.2.2.1 Estratégias adotadas pelas empresas japonesas, 194

8.2.2.2 As políticas de gestão de recursos humanos, 197

8.3 Aprendizagem e inovação na indústria de telecomunicações coreana, 201

8.3.1 O cenário da indústria coreana, 201

8.3.2 Estudo das empresas coreanas, 203

8.3.2.1 Estratégias adotadas pela Samsung Corporation, 203

8.3.2.2 Gestão de Recursos Humanos, 205

8.4 Aprendizagem e inovação na indústria de telecomunicações brasileira, 208

8.4.1 O cenário brasileiro de telecomunicações, 208

8.4.2 Estudo das empresas brasileiras, 211

8.4.2.1 Estratégias adotadas pelas empresas brasileiras: a adoção de programas de qualidade e produtividade, 212

8.4.2.2 O processo de terceirização, 213

8.4.2.3 Políticas de gestão de Recursos Humanos, 215

8.5 Comentário final, 217

CONCLUSÕES, 220

Bibliografia, 231