
Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender

Maria Tereza Leme Fleury

Recebido em fevereiro/95

Nos últimos anos, o tema da mudança organizacional tem sido constante e vem acendendo os debates acadêmicos e profissionais, tanto no Brasil como em todo o mundo. Que as organizações brasileiras precisam mudar e que as pessoas precisam aprender a mudar são colocações quase inquestionáveis, que hoje se tomaram lugares-comuns.

O que significa mudança organizacional? Mohrman *et alii* (1990) propuseram a seguinte definição: “mudanças organizacionais profundas são mudanças duradouras no caráter da organização, que alteram significativamente o seu desempenho”. Incluem mudanças nos padrões através dos quais a organização se relaciona com seu ambiente; mudanças nos processos, nos produtos, nos padrões de diferenciação, coordenação e integração através dos quais os recursos são canalizados; e, finalmente, mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos.

Relacionada, ainda, à questão da mudança, a noção de aprendizagem organizacional é hoje um tema emergente que suscita crescente atenção. Para que a mudança possa se constituir em um processo contínuo e não em um processo pontual, no qual momentos de grandes transformações revolucionárias são seguidos por momentos de estabilidade estacionária, é preciso se construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem (Kochan & Useem, 1992).

O que significa esse processo de aprendizagem permanente? Neste texto, procuraremos trabalhar esta questão, conceituando aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem*.

CONCEITUANDO APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conceito bastante simples de organizações que aprendem foi proposto por Garvin (1993). Segundo ele, são organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para mo-

* Para discussão teórica e empiricamente mais aprofundada desses temas, ver Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (1995).

Maria Tereza Leme Fleury é Professora Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: mtfleury@cce.usp.br

dificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*.

Apesar de o conceito ser simples, operacionalizá-lo no cotidiano organizacional é difícil. Ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma faculdade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança?

Peter Senge (1990), em seus textos sobre *learning organizations*, comentou que o ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, em nossa sociedade a maioria das instituições é orientada mais para o controle do que para a aprendizagem, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem de estar associado ao conhecimento conceitual. Requisito fundamental para a dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os seus níveis.

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem atualmente no mundo. Entretanto, colocou Senge (1990), adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo.

Segundo esse autor, as organizações devem desenvolver cinco **disciplinas** fundamentais para esse processo de inovação e aprendizagem:

- **Domínio pessoal** — através do autoconhecimento as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva.
- **Modelos mentais** — são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e as suas atitudes.

- **Visões partilhadas** — quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo. Esta funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.
- **Aprendizagem em grupo** — em grupos nos quais as habilidades coletivas são maiores do que as individuais se desenvolve a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, começa com a capacidade dos membros do grupo para propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.
- **Pensamento sistêmico** — constitui um modelo conceitual, composto por conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar as futuras direções para o aperfeiçoamento.

Senge (1990) focou inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais. Em seguida, seu foco deslocou-se para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização.

O pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina, integrando as demais, em conjunto coerente de teoria e prática, o que evita a visão isolada de cada uma delas como modismo desenhado para provocar mudanças organizacionais.

Os trabalhos de Peter Senge foram desenvolvidos a partir de suas pesquisas e experiências com seminários para grupos de profissionais de empresas. O seu objetivo não é teorizar sobre o assunto, mas construir guias de ação visando ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, através do conhecimento e da explicitação dos modelos mentais individuais e de grupo e da construção de projetos coletivos.

Utilizando a idéia de modelos mentais de Senge, Daniel Kim (1993) procurou desenvolver mais essa passagem da aprendizagem individual para a coletiva. O autor partiu de uma distinção clássica no processo de aprendizagem, diferenciando a aprendizagem operacional da aprendizagem conceitual:

- a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *skills* ou *know-how*, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações;

- a aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *know-why*, ou seja, no desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

A aprendizagem operacional constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao chamado conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e difícil de ser articulado em linguagem formal.

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem de estar associado ao conhecimento conceitual. Requisito fundamental para a dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os seus níveis. Em outras palavras, é importante não haver fronteiras rígidas entre os quadros operacionais que detêm apenas o conhecimento operacional e os quadros diretivos detentores do conhecimento conceitual. Pretende-se, assim, como veremos no tópico seguinte, superar a concepção taylorista de separação entre aqueles que pensam e aqueles que fazem.

A aprendizagem conceitual implica perguntar o porquê. Com este procedimento contestam-se a natureza ou a existência de determinadas condições, os procedimentos ou as concepções, conduzindo à elaboração de novos quadros de referências. O processo de aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades e o de memória à retenção desses conhecimentos.

Garvin (1993) propôs cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- **Resolução sistemática de problemas** — esta atividade, segundo o autor, apóia-se na solução de problemas, que nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: o diagnóstico feito com métodos científicos, o uso de dados para a tomada de decisões e o uso de ferramenta estatístico para organizar as informações e proceder a inferências.
- **Experimentação** — esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para tanto, o uso do método científico é essencial. Contudo, diferentemente da resolução de problemas, a experimentação é usualmente motivada por oportunidades de se expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes.
- **Experiências passadas** — as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliando-os

sistematicamente, e gravar as lições de forma acessível a todos os membros.

- **Circulação de conhecimento** — o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização. Novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente, do que quando são propriedade de uns poucos.
- **Experiências realizadas por outros** — a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um significativo caminho para a aprendizagem (o *benchmarking* tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização).

Para chegar-se aos valores básicos de uma organização é necessária, a nosso ver, a análise das práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas que criou e desenvolveu a organização foi, aos poucos, criando e recriando formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Da mesma forma que no processo de aprendizagem individual precisam ser considerados as crenças e os valores da pessoa, no processo de aprendizagem organizacional o conceito de modelo mental, já mencionado por Senge, é relevante para a compreensão deste processo. Os modelos mentais consistem em imagens de como o mundo funciona e exercem influência poderosa sobre o que as pessoas fazem, pois afetam o que elas vêem. Os modelos mentais não são a realidade, mas sim o que a pessoa percebe como realidade. Provêem o contexto para a visão e a interpretação de novas informações e determinam em que medida as informações armazenadas são relevantes para o enfrentamento de uma dada situação.

Como um grupo constrói em conjunto os primeiros modelos mentais? Para a compreensão desse processo é necessário indagar como um grupo desenvolve formas próprias de resolver seus problemas comuns. Isto remete ao conceito de cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL E A ELABORAÇÃO DE UMA CULTURA DA APRENDIZAGEM

“A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (Schein, 1986).

Nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos novos membros.

Os elementos simbólicos visíveis, como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam esses valores básicos.

Para chegar-se aos valores básicos de uma organização é necessária, a nosso ver, a análise das práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas que criou e desenvolveu a organização foi, aos poucos, criando e recriando formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Os elementos simbólicos visíveis, como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam esses valores básicos.

Nesse processo, tecem-se a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder, às relações com o ambiente. Daí a importância de politizar-se o conceito de cultura, idéia que vimos defendendo há algum tempo, incorporando-se a dimensão do poder.

O conceito, proposto inicialmente por Schein (1986), pode ser assim enriquecido:

- Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade para ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação (Fleury, 1989).

Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e a sua expressão ou o seu mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Outro ponto importante diz respeito à permanência, à estabilidade do grupo ao constituir a organização. Esta é, ao mesmo tempo, a condição necessária para a formação da cultura e a origem de suas dificuldades para a mudança. Ou seja, uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, eles são incorporados em um nível quase inconsciente da vida organizacional. E esta **forma** de lidar com os problemas se torna uma **fôrma**, isto é, um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações.

Assim, a tendência natural da maioria das organizações seria muito mais no sentido da preservação de padrões culturais do que no da mudança. Schein, em artigo recente (1993), discutiu esse processo, ou seja, como os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar os processos de aprendizagem e mudança.

Segundo o autor, como já discutido anteriormente, o processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, lenta e gradativamente, ou através de *insights* súbitos, mais difíceis de acontecer.

Quando um problema novo não consegue ser resolvido pelos procedimentos habituais, o fato gera frustrações e ansiedades nas pessoas. Se as pessoas não estiverem interessadas em aprender a lidar com essa nova situação, por ser percebida como algo que possa causar ruptura aos padrões vigentes, a tendência é tentar ignorar a existência do problema. **Varendo-se para debaixo do tapete** os problemas desconhecidos, evita-se a ansiedade de procurar novas soluções.

Em outras situações, comentou Schein (1993), para enfrentar novos desafios as pessoas teriam de desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente. Este também pode ser um processo difícil, até doloroso, e as pessoas procuram o evitar.

Por fim o autor discutiu os condicionamentos emocionais, ligados à vivência de situações de crise. Se no enfrentamento de situações de crise, principalmente se estas ocorreram no período inicial de formação da organização, os insucessos e os fracassos foram

punidos severamente, o medo de errar sobrepõe-se a qualquer desejo de inovar. As pessoas procuram se limitar a faixas estreitas de soluções, para evitar o risco e a possível punição.

Como sair dessa situação, se as pessoas desenvolvem inúmeros mecanismos de defesa para negar a existência de uma nova situação, de um novo problema, ou racionalizar a impossibilidade de encontrar soluções? A crise que pode pôr em risco a sobrevivência da própria organização e das pessoas que nela trabalham parece ser a única resposta encontrada.

A crise, provocada por problemas no ambiente externo à organização (por exemplo, uma mudança na política econômica do governo ou a entrada de novos concorrentes) ou por problemas internos (mudança na liderança da organização), pode gerar um processo de ansiedade tão grande que, paradoxalmente, sobrepuje as ansiedades iniciais das pessoas, de resistência à mudança.

Assim, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras:

- **Mudança revolucionária** — na qual os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos e de redefinição completa das práticas organizacionais.
- **Mudança gradual** — quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando o leque de alternativas para a solução de problemas.

Guagliardi (1985) identificou, ainda, outro tipo de mudança cultural: a aparente, quando a organização realiza algumas alterações superficiais com o intuito de preservar sua cultura. Entretanto, este processo de **maquiagem de mudança** dificilmente pode ser qualificado como mudança cultural. Mesmo assim, ocorre com bastante frequência nas organizações.

Comparando os três processos, o de mudança gradual parece ser o mais adequado para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

No processo de mudança revolucionária, uma vez cristalizados os novos valores, redefinidas as práticas organizacionais, recomposto o quadro de membros da organização (neste processo, é elevado o número de pessoas que abandona voluntária ou obrigatoriamente a organização), a tendência é a busca da estabilidade. Neste sentido, é ilustrativo o exemplo de países que enfrentaram revoluções sangrentas seguidas por longos períodos de estabilidade política, quer seja sob um regime militar, quer em um regime democrático de partido único.

Em nível das empresas, certos processos de mudanças muito radicais (como determinados processos de **reengenharia** conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, e o desejo de não mais mudar.

Já no processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de maneira menos traumática, gerando menor ansiedade, as pessoas predis põem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, e a incorporar uma dinâmica da aprendizagem permanente na vida organizacional.

Comparando os três processos, o de mudança gradual parece ser o mais adequado para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Um ponto permanece em aberto e constitui um dos principais desafios às empresas brasileiras no momento atual: como passar por um processo de mudança revolucionária, superar os **traumas** e propor-se a viver em um processo permanente de mudança.

Alguns pontos parecem-nos essenciais para gerar essa dinâmica da aprendizagem. Em suma:

- o processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado;
- o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- a comunicação flue entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- desenvolve-se visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

O desafio é que essa dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada em valores básicos que dêem consistência às práticas organizacionais. Em outras palavras, há necessidade de que os valores básicos

sejam consistentes com essa dinâmica de aprendizagem e inovação permanente.

Edgar Schein (1992) enfrentou o desafio de imaginar quais seriam os pressupostos básicos que dariam sustentação a uma cultura de aprendizagem e propôs as seguintes idéias:

- **Relação da organização com o ambiente: a organização é dominante**

Entre as três alternativas possíveis, ou o ambiente é dominante ou há uma relação simbiótica ou a organização é dominante, o autor prefere esta última. Uma organização em processo contínuo de aprendizagem deve acreditar que o contexto ambiental em que ela existe é, de certa forma, administrável. A organização que assume uma relação simbiótica com o ambiente, optando por ficar em nichos de mercado protegidos, terá mais dificuldades em mudar e aprender, à medida que o ambiente se tornar mais turbulento.

- **Natureza da atividade humana: pró-ativa**

Espera-se que o ser humano não tenha uma atitude passiva e fatalista em face dos acontecimentos, mas que assuma uma postura pró-ativa, procurando não só resolver os problemas, mas também se envolver em um processo constante de aprendizado.

- **Natureza da realidade e da verdade: pragmática**

Assumindo-se uma visão pragmática do processo de busca de soluções para os problemas, evita-se o pressuposto automático de que a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte, que destila seu conhecimento de forma autoritária para os demais.

- **Natureza humana: boa e mutável**

Acredita-se que o ser humano é essencialmente bom e pode estar sempre envolvido em um processo de autodesenvolvimento.

- **Natureza das relações humanas:**

- **individualismo versus grupismo**
- **autoritarismo versus participação**

Se a criatividade e a inovação são centrais para o processo de aprendizagem, uma cultura individualista será a mais favorável. Se, por outro lado, a implementação de um conjunto complexo e interdependente de soluções é a chave para a aprendizagem e a inovação, uma organização baseada no grupo será a mais apropriada. Com relação à autoridade e às relações de poder, a questão, segundo o autor, é mais complexa. A organização participa-

tiva apresenta mais condições de desenvolver soluções criativas, pois consegue mobilizar mais rapidamente seus recursos. Entretanto, uma vez encontrada a solução, sua implementação pode ser facilitada ou dificultada pelo desenho da organização. Se for uma solução fácil de ser comunicada e compreendida por todos, o sistema autoritário será o mais eficiente. Se for uma solução complexa, que requeira a cooperação de diferentes elementos da organização, então o sistema participativo funcionará melhor.

- **Natureza do tempo: orientado para o futuro**

À medida que o ambiente se torna cada vez mais turbulento, a organização que vive voltada para o passado ou para o presente terá maiores dificuldades para sobreviver. A orientação para o futuro é essencial para a organização conseguir avaliar as conseqüências sistêmicas de diferentes cursos de ação.

- **Comunicação: intensa**

A necessidade de criar múltiplos canais que possibilitem a circulação de informações é fundamental para essas organizações. A comunicação precisa ser intensa e a informação confiável.

- **Diversidade de subculturas**

Assumir a diversidade é essencial para uma organização inovativa que interage com um ambiente turbulento. A diversidade dará origem, inevitavelmente, a subculturas na organização. Para que a diversidade constitua recurso valioso para a aprendizagem e a inovação, é preciso que as várias subculturas sejam conectadas e se respeitem mutuamente; caso contrário, a criação de feudos acontecerá naturalmente.

- **Orientação para a tarefa e para as relações interpessoais**

Neste caso também não existe opção única, segundo o autor. Ambas as orientações, ou para a tarefa ou para as relações interpessoais, podem ser importantes, dependendo do tipo de organização ou do seu momento de vida.

- **Pensamento sistêmico**

À medida que o mundo se torna mais complexo e interdependente, a capacidade de pensar sistemicamente, de analisar os campos de força e seus efeitos causais, abandonando assim a lógica causal simples em favor de modelos mentais mais complexos, transforma-se em fator crítico para a aprendizagem.

Essa capacidade tem de ser desenvolvida não só pelo líder, mas também por todas as pessoas que participam da organização.

Schein (1992) finalizou sua análise observando que talvez esses não sejam os únicos ou os mais importantes traços para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem (colocou, assim, um grão de sal no tom de certa forma prescritivo de sua análise).

Essa é também a nossa posição. A complexidade da questão exige do pesquisador e do profissional o refinamento de seu instrumental conceitual e de diag-

nóstico para trabalhar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e inovação. Não é possível a prescrição de receita válida para qualquer situação. Os macro-condicionantes econômicos, políticos, culturais, e a própria história da organização tornariam essa pretensão equivocada.

Entretanto, é possível vislumbrar que uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas por instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem. ◆

RESUMO

O que significa uma organização direcionada para um processo contínuo de mudança e inovação? Quais os conceitos e modelos relevantes para se compreender esta nova realidade organizacional? O objetivo neste artigo é procurar trabalhar estas questões, conceituando aprendizagem organizacional e discutindo as possibilidades do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Palavras-chave: mudança organizacional, aprendizagem organizacional, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

What is the meaning of an organization geared towards a continuous process of innovation and change? What are the relevant concepts and models for the understanding of this new organizational reality? This paper aims at answering these questions, conceptualizing organizational learning and discussing the possibilities of developing a learning organizational culture.

Uniterms: organizational change, organizational learning, human resources management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de uma organização. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July 1993.
- GUAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organizational Studies*, v.7, n.2, 1985.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall 1993.
- KOCHAN, T. & USEEM, M. *Transforming organizations*. Oxford, Oxford University Press, 1992.
- MOHRMAN, Jr. et alii. *Large scale organizational change*. San Francisco, Jossey Bass, 1990.
- SENGE, Peter. *The fifth discipline*. New York, Doubleday, 1990.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- _____. *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco, Jossey Bass, 1992. [Edição Revisada]
- _____. How can organizations learn faster? *Sloan Management Review*, Winter 1993.