

O PAPEL DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

Cristiane Spido, Samuel Giacomelli, Guilherme Vanni Reffati, Éberson Cordeiro de Almeida

RESUMO

A capacidade de aprendizagem organizacional, permite à organização adotar, adquirir e criar novas capacidades por meio do conhecimento, objetivando promover mudanças e melhorias nos processos de trabalho da organização. Desta forma, a capacidade de aprendizagem organizacional tem sido considerada uma das fontes básicas da vantagem competitiva entre empresas, proporcionando um desempenho excepcional em relação a seus concorrentes e uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O objetivo desta pesquisa foi verificar qual o entendimento das empresas participantes do estudo sobre a aprendizagem organizacional e a relação com melhorias e diferenciais de vantagem competitiva, presentes nos processos de trabalho dessas organizações. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo com estratégia de pesquisa baseada em entrevistas, utilizando roteiro semiestruturado. As empresas selecionadas foram organizações de controle familiar localizadas na região de Caxias do Sul. Foram realizadas oito entrevistas com gestores, dentre os quais diretores, coordenadores e sócios proprietários. Os resultados indicaram que a aprendizagem organizacional está relacionada aos diferenciais e vantagens competitivas presentes nos processos de trabalho das organizações. Identificou-se a importância relacionada à vontade dos colaboradores por buscar atualização e como eles se sentem importantes quando da permissibilidade da sua participação nos processos de decisão, gerando apreço pela busca de novos conhecimentos externos.

Palavras-chave: Capacidade de aprendizagem. Desempenho organizacional. Empresas familiares.

1 INTRODUÇÃO

Para Small e Irvine (2006) as práticas culturais de uma organização são o princípio de sustentabilidade da sua aprendizagem, sendo esta aprendizagem transmitida para o exterior por intermédio da missão, da liderança e das estruturas de alianças. Assim, o desafio crítico para qualquer empresa é criar uma combinação de fatores como a cultura e o clima organizacional, capaz de maximizar o conhecimento no sentido de criar valor para o cliente, em mercados dinâmicos e turbulentos. Isto porque a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes, pode ser a única fonte de sustentabilidade e tornar-se uma vantagem competitiva (FERNANDES, 2012).

As dificuldades tanto para os indivíduos, como para as organizações, são acentuadas em ambientes turbulentos, com cenários econômicos caracterizados por uma concorrência crescente onde a globalização, fusões e aquisições, insegurança no emprego estão sempre presentes. As MPE (Micro e Pequenas Empresas) familiares poderão ter mais dificuldades, do que as grandes empresas, na criação desses dois fatores, cultura e clima organizacional, bem como, mais dificuldade no fornecimento de toda a gama de oportunidades de aprendizagem necessária para o desenvolvimento de uma ampla competência profissional (FERNANDES, 2012).

As empresas que ambicionam continuar a viver em célere mutação e/ou mercados altamente concorrentes necessitam adotar uma filosofia de aprendizagem organizacional, como uma estratégia bem definida, através da qual desenvolvam novas abordagens para oferecer maior valor ao cliente (CHASTON et al., 1999).

A aprendizagem organizacional pode ser concebida como o principal meio de conseguir a renovação estratégica da empresa. Devido às suas particulares qualidades, as empresas familiares têm mais potencial de serem consideradas empresas com capacidade de aprender (SORENSEN et al., 2009). Tendo em vista esta abordagem o presente artigo visa como objetivo analisar nas empresas pesquisadas se: Qual a importância da aprendizagem organizacional para as empresas familiares e a sua relação com o desempenho organizacional?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Senge, intitulado como o pai do conceito de aprendizagem organizacional por Brown e Keep (1999), define uma aprendizagem organizacional como “algo onde as pessoas ampliam ininterruptamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos padrões e expansivas formas de pensar são desenvolvidas, onde a aspiração coletiva é posta em liberdade e onde as pessoas estão a aprender continuamente e a aprender em conjunto. Fernandes (2012), considera a capacidade de uma empresa para construir conhecimento em cima da sua experiência vivida como o bem mais precioso que possui, sendo também o mais ignorado.

O fenômeno da aprendizagem pode ser considerado o grande processo de modificação humana, percorrendo todos os aspectos da vida, da infância à fase adulta e do ambiente escolar ao ambiente do trabalho (ALMEIDA, 2007). Muitas teorias sobre capacidade aprendizagem organizacional são baseadas em observações da aprendizagem individual e da organização individual (KIM, 1993), na literatura sobre capacidade de aprendizagem organizacional percebemos uma constante evocação do conceito psicológico de aprendizado individual, porém mesmo que capacidade de aprendizagem organizacional tem suas raízes na aprendizagem individual (SHRIVASTAVA, 1983; SENGE, 1990), o processo que leva ao seu desenvolvimento não é tão simples como apenas somar as aprendizagens do indivíduo dos diferentes membros da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; HEDBERG, 1981).

A capacidade de aprendizagem organizacional é a capacidade de gerar e generalizar ideias com impacto. No ambiente de negócios atual os empresários, executivos e gestores devem ser capazes de descobrir oportunidades, enfrentar problemas e buscar ideias inovadoras, transformando-as em ações dentro das organizações (YEUNG et al., 1999). Esta atividade envolve a aquisição de conhecimento (desenvolvimento ou criação de habilidades, insights, relacionamentos), compartilhamento de conhecimento (disseminação para outros do que foi adquirido por alguns), e utilização do conhecimento (integração da aprendizagem para que seja assimilada, amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações) (HUBER, 1991).

Diante das teorias apresentadas podemos afirmar que o indivíduo aprende ao longo da vida através das suas experiências pessoais e suas vivências profissionais, bem como conceituar capacidade de aprendizagem organizacional como a capacidade de uma organização processar, criar, adquirir, transferir e integrar o conhecimento e modificar seu comportamento para refletir a nova situação cognitiva, com vistas a melhorar seu desempenho.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Uma empresa familiar (EF) se caracteriza pelas relações baseadas na confiança entre os dirigentes da organização. Na maioria dos casos, a administração familiar evita a necessidade de criação de estruturas formalizadas de governança que com o passar do tempo podem gerar um desgaste na confiança entre os dirigentes da empresa por apresentarem comportamentos oportunistas (STEIER, 2001).

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGC (2019), a relevância das empresas familiares no Brasil e no mundo estão em contraste com o seu nível de mortalidade e acontece devido a fatores pertinentes a este tipo de empresa que ultrapassam a gestão corporativa e dizem respeito a família empresária, sua evolução, relações interpessoais, ampliação e interação com o negócio. As empresas familiares tendem a ser complexas porque, além de lidar com oportunidades e requisitos de negócios comuns, elas devem considerar as necessidades e desejos da família do proprietário, trazendo então riscos para a supervisão de longo prazo (WARD, 2002).

Estatísticas mostram que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem a uma transição de segunda geração; 10% sobrevivem até a terceira geração e apenas 4% continuam existindo até a quarta geração. Mesmo assim, essas empresas mostram-se mais benéficas e isso acontece porque os líderes de empresas familiares tendem a permanecer mais tempo em seus cargos, fato que implica em maior continuidade e estabilidade dos negócios. Outro ponto positivo das empresas familiares se refere a lucratividade, as empresas familiares buscam a continuidade e a prudência exercendo um crescimento disciplinado, elas têm funcionários e executivos mais leais e duradouros, como resultado de seu relacionamento de longo prazo com a família (WARD, 2002).

À medida que as empresas familiares amadurecem, é fundamental que elas iniciem a introdução de políticas e procedimentos formais que fortaleçam o compromisso com sua missão e valores, preservem a vantagem competitiva e facilitem o crescimento a longo prazo. Considerando que parte das empresas familiares são lideradas por membros da família de terceira geração e outra parte das empresas familiares serão vendidas pelo fundador ou fecharão as portas (INSEAD, 2019). A falta de planejamento de sucessão, deficiências em liderança e governança, processos de tomada de decisão ineficientes e questões relacionadas a baixos níveis de identificação dos membros da família com a empresa resultam na sua falência ou encerramento de atividades. Referindo-se ao planejamento estratégico, apenas 47% dos atuais líderes de empresas familiares em todo o mundo relatam ter um plano emergencial de sucessão. Esse número aumenta para 60% na América do Norte, mas chega a 37% na América Latina e Caribe (CALABRÓ; VALENTINO, 2019; DEBICKI et al., 2020).

2.3 CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A aprendizagem organizacional pode ser concebida como o principal meio de conseguir a renovação estratégica da empresa (CROSSAN et al., 1999; TEMPLETON et al., 2009). Quando se tomam as empresas familiares, a capacidade de aprender da organização tem de ser analisada em simultâneo com a relação familiar. O crescimento é sustentado pelos sucessivos desafios que a empresa transmite à família, assim como pelos desafios que as novas gerações familiares transmitem à empresa (USSMAN, 2004) mas também pela capacidade de aprender que a empresa vai criando ao longo do tempo.

Bracci e Vagnoni (2011) consideram que as empresas familiares, pelo fato de

possuírem recursos e capacidades distintas, superam as empresas não familiares, isto seria o senso de família. Sorenson et al. (2009) concluíram, num estudo realizado a 405 PME familiares, que uma vantagem estratégica para as empresas da família reside nos relacionamentos e construção de fortes redes familiares, sendo importante envolver o maior número de membros da família no negócio.

Algumas dessas qualidades são referidas por Ussman (2004) das quais destacamos: liberdade, independência e autocontrole – existe flexibilidade de horários, estando sempre presente a responsabilidade do dever cumprido; ganho financeiro – para além do rendimento dependente, a família usufruir de determinadas regalias, nomeadamente bens da empresa e distribuição de dividendos; orgulho e prestígio – a imagem da empresa acompanha os membros da família nas relações sociais, o que poderá acarretar uma maior responsabilidade (ZELLWEGER; ASTRACHAN, 2008); satisfação pessoal – o entusiasmo e motivação das pessoas é maior quando sabem que estão a trabalhar para elas próprias. Nas empresas familiares os elementos imateriais da cultura apresentam um maior peso comparado com os elementos materiais, atendendo à maior informalidade dos processos, maior antiguidade dos funcionários, maior confiança entre familiares e entre familiares e empregados, compromisso e lealdade, reputação da família na comunidade, saber fazer transmitido através das gerações, entre outros (USSMAN, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao consultar o autor Nascimento (2012, p. 11), entende-se por método de pesquisa como “[...] aplicação do método para a aquisição de conhecimento e de como fazer ciência proporcionando-se caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos”. Pode-se entender que a metodologia propicia maleabilidade aos caminhos além de alternativas para solucionar problemas, os quais buscamos resultados equivalentes conforme propósitos estabelecidos (NASCIMENTO, 2012).

A metodologia aplicada neste trabalho, tem como objetivo geral entender como a capacidade de aprendizagem organizacional pode influenciar na performance de desempenho de negócios familiares. O método de pesquisa utilizado é qualitativo genérico, de objetivo exploratório e com estratégia de pesquisa baseada em entrevistas semiestruturadas.

Conforme Strauss e Corbin (2008, p. 23), entende-se pesquisa qualitativa como “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação.” Ao tratar-se da entrevista semiestruturada, Gil (2019, p. 128) afirma: “Tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta.

Tratando-se da seleção das empresas aptas para este estudo, foram escolhidas organizações de controle familiar localizadas na região de Caxias do Sul. Empresas nas quais os participantes enquadram-se com perfil de liderança destas empresas, requisito necessário para ter aptidão na participação do roteiro de entrevista.

As questões foram elaboradas com base nas informações coletadas durante o levantamento do referencial teórico envolvendo *learning capability* e *family business*. Para o roteiro proposto, oito empresas enquadradas nos requisitos necessários, conforme mencionado acima, aceitaram a oportunidade de participar do processo de entrevista. O roteiro foi aplicado para 8 entrevistados, na qual cada participante representa uma empresa. Primeiramente há uma introdução explicando o motivo da aplicação desta entrevista, além de uma breve explicação do que se trata *learning capability*, para que o leitor se familiarize com o assunto; após há doze perguntas com o intuito de coletar informações das organizações para demonstrar como a utilização do conhecimento externo pode melhorar seu desempenho e

criar uma estratégia viável para a sua sustentabilidade.

Algumas entrevistas foram agendadas e realizadas através de um serviço de comunicação por vídeo chamado *Google Meet*, plataforma online na qual os entrevistados puderam expor os devidos comentários relacionados aos critérios mencionados no questionário qualitativo. As entrevistas tiveram uma duração entre uma hora e trinta minutos, até duas horas. Os questionários foram redigidos após as realizações das entrevistas e enviados, através de um serviço gratuito de webmail chamado *Gmail*, para os participantes conferirem se haviam quaisquer pendências ou necessidade de alterações das informações preenchidas, para então aprovar o questionário.

Na etapa de codificação, há duas categorias que podem ser geradas a partir das informações coletadas. Categorias nas quais conduzem a análise de resultados, podendo ser categoria *a priori* ou *a posteriori*. Segundo Do Carmo (2018, p. 7) entende-se que “As categorias *a priori*, identificam elementos em comum em todo o corpus da pesquisa, enquanto as categorias *a posteriori* são sínteses obtidas após a interpretação dos resultados e refletem os pontos em comum entre os autores dos estudos do corpus, representadas por meio de pressupostos.”

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FORMAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com as empresas respondentes **Aprendizagem com a Prática e Aprendizagem através da Experiência** foram as formas de aprendizado mais mencionadas quando questionamos as organizações sobre como buscam adquirir conhecimento, relataram que utilizam a experiência e a prática de colaboradores com mais tempo de empresa para treinar novos colaboradores, bem como, para auxiliar em determinados processos e situações. Podemos verificar isso no trecho a seguir:

[...] *No dia a dia a aprendizagem ocorre com a prática, normalmente do funcionário mais antigo que ensina o que está sendo treinado.* (SÓCIO PROPRIETÁRIO EMPRESA 2).

Aprender pela experiência não significa que qualquer vivência redundante em aprendizagem. Esta aprendizagem é, sobretudo, mental (PIMENTEL, 2007). “A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo. Para compreendermos a aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa.” (KOLB, 1984, p. 38).

O conhecimento novo e o conhecimento aproveitado, o que podemos chamar de **Conhecimento Explícito** e **Conhecimento Tácito**, foram outras categorias emergentes do questionamento sobre a forma de buscar atualizações e aprendizado das organizações entrevistadas. Para Choo (2006) o conhecimento tácito citado é difícil de transferir ou verbalizar. Já para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito, possuem a característica de poder ser facilmente repassado para outros indivíduos desde que haja interessados (SANTOS, 2019). A importância do conhecimento tácito e explícito são mais bem exemplificadas no trecho mencionado abaixo:

[...] *Eu tenho um pessoal muito antigo de casa, um pessoal que trabalha há muito tempo e que tem um conhecimento muito grande do tipo de trabalho, do tipo de*

equipamento e tudo mais. Então eu acho que grande parte do nosso aprendizado vem de funcionários anteriores. (GERENTE DE RH DA EMPRESA 3).

Outra forma de aprendizagem que emergiu da entrevista foi o **Conhecimento Advindo através de Terceiros**, que de acordo com os respondentes, acontece através de treinamentos que as empresas buscam de entidades especializadas para atualizar ou melhorar suas práticas e processos de trabalho. Isso pode ser claramente percebido no relato abaixo:

[...] Na nossa empresa a aprendizagem se dá por meio de cursos oferecidos pela matriz. Sempre que temos alguma notícia relevante juntamos os funcionários e repassamos o que foi aprendido. Toda semana realizamos alguma reunião com essa finalidade. (SÓCIA GERENTE DA EMPRESA 5).

Pode-se mencionar sobre o conhecimento advindo de terceiros (explícito) o que definem Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento que já não é mais individual, além de poder ser codificado e facilmente transmitido a quem interessar, utilizando geralmente linguagem formal e estrutura sistemática contínua (SANTOS, 2019).

A forma de aprendizagem categorizada como **Aprendizagem através de Melhorias e Adequações**, que trata de treinamento e atualização mais técnica, foi bastante mencionada pelos respondentes, a qual também podemos conceituar como uma ferramenta adquirida de terceiros através de cursos de atualização, qualificação e especialização para adquirir novos conhecimentos ou melhorar processos de trabalho já existentes.

4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM TOMADA DE DECISÃO

Nesta seção destaca-se como a aprendizagem organizacional pode influenciar na tomada de decisão, bem como, a forma como os colaboradores podem participar deste processo. Quando questionados sobre a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões, no geral, as organizações permitem opiniões e participação de funcionários, o que podemos verificar pelas categorizações emergentes diante de suas respostas, sendo elas: **Voz Ativa, Trabalhador Ouvido e Trabalho em Equipe**. Todas as categorias têm como premissa a valorização da intenção do colaborador em buscar novos conhecimentos e melhorias bem como, o esforço da organização em ajudar com tal atualização e desta forma, aproveitar estas ferramentas para aplicação em processos de trabalho. Verifica-se o trecho mencionado abaixo:

[...] Se nós fizéssemos dessa forma, será que não ficaria melhor?”, aí eu dou uma pensada, “eu acho que dessa forma tu tá certa, acho que dessa forma é melhor”. Eu aceito a ideia sempre pensando, porque muitas vezes a experiência que ela já tem abre campo pra tu dar o espaço, porque a pessoa sempre aprende com todo mundo. (DIRETORES DA EMPRESA 1).

Para que os tomadores de decisão tomem boas decisões Ostanel (2005), há a necessidade do conhecimento do porquê tomar uma decisão, quais são os fatores chaves para XXII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 6

sua realização, qual é a forma certa, e quais ferramentas são úteis para que este processo tenha uma sucedida execução (CASTILLO; CASARIN, 2009).

4.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMO SEUS RESULTADOS SÃO MENSURADOS

Diante de todos os relatos dos respondentes não há dúvidas sobre a importância da aprendizagem organizacional, entretanto devemos lembrar também que o investimento e aposta das organizações em melhorias e atualizações de conhecimentos devem retornar de alguma forma.

Uma categoria emergente deste questionamento foi **Avaliação Através de Testes de Conhecimento**. De acordo com o estudo, esta categoria se aplica mais para os processos de trabalho onde o colaborador treinado foi observado para avaliação de seu desempenho. Como podemos verificar no relato a seguir:

[...] No dia do treinamento a gente já faz uma avaliação para ver o que o funcionário achou, sessenta dias depois a gente repete essa avaliação com o funcionário pra ele dar o parâmetro que ele enxerga de como foi o treinamento, se nesses sessenta dias após-treinamento ele teve a utilização desse serviço. (GERENTE DE RH DA EMPRESA 3).

Outra categoria evidenciada foi **Dificuldade de Aprendizado** onde os respondentes perceberam que após as atualizações os colaboradores apresentam os mesmos erros nos processos de trabalho ou continuam com dúvidas, podemos ver neste relato como isso acontece:

[...] Percebemos que alguns membros da equipe têm mais dificuldade em aprender e outros não. Medimos através do dia a dia, das tarefas e das perguntas repetidas que eles fazem. (SÓCIA GERENTE DA EMPRESA 5).

Ainda sobre a forma de avaliar o conhecimento adquirido com as melhorias e aperfeiçoamentos buscados fora da organização, outra categoria que emergiu foi **Avaliação do Resultado através de Diálogo**. Nesse caso, o conhecimento adquirido é repassado com reuniões e conversas sobre o assunto. Podemos ter uma melhor compreensão com o trecho a seguir:

[...] Normalmente quando voltam do curso, vão lá na minha sala e me passam o que aprenderam e como podem e vão colocar em prática. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 2).

4.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL QUANTO AO LOCAL DE APRENDIZAGEM

Perguntamos aos respondentes das organizações entrevistadas se em suas empresas existe um lugar específico para auxiliar nas diversas formas de aprendizagem e sobre como funcionaria o local. Em um contexto geral, as empresas dispõem de uma sala de reunião ou

XXII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 7

de um auditório para essas atividades. Vale ressaltar, nesta sessão, que também emergiu a resposta da não existência de um local específico para treinamentos ou aprendizagem.

Em algumas organizações existe um espaço específico, que pode ser melhor explicado quando analisamos a categoria emergente **Sala de Treinamentos**, conforme mencionado no trecho a seguir:

[...] Ocorrem no auditório, então havendo ou não a necessidade se traz as pessoas de fora se tem profissionais lá dentro capacitados para fazer essa parte os profissionais que fazem caso não tenha, é trazido pessoal de fora já para dar assessoria e o treinamento que eles necessitam. (COORDENADOR DE SETOR DA EMPRESA 4).

Outra categoria foi **Ambiente Externo** que se trata das organizações que não tem um local específico internamente de onde o processo de aprendizagem ou o aperfeiçoamento se dá. Veja uma melhor explanação desta forma no trecho a seguir:

[...] O treinamento é na própria obra onde ele vai executar o trabalho. Por isso que é sempre supervisionado pelo meu chefe do setor. (DIRETORES DA EMPRESA 1).

4.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A busca por atualização e aprendizado está presente nas organizações conforme percebemos analisando os resultados, porém, outro ponto muito importante e que deve ser considerado quando uma empresa investe em melhorias e busca de novos conhecimentos é a forma como isso é mensurado ao final de um novo treinamento ou especialização.

Quando se trata de desempenho atual e desempenho esperado, principalmente depois de um novo conhecimento adquirido ou repassado, as organizações trouxeram diferentes formas de mensurá-los, sendo elas:

- **Desempenho através de Metas Atingidas:** com base nos relatos dos respondentes percebe-se que o desempenho atual x desempenho esperado nessa categorização é medido através das metas atingidas, principalmente focando no setor de vendas;
- **Desempenho medido através da Produção:** esta categoria evidencia que a análise do desempenho está totalmente ligada à produção, considerando o aprendizado trazido para a organização.
- **Desempenho medido através da Tecnologia de Inovação:** utilizar a tecnologia de inovação para mensurar o desempenho que se tinha no momento anterior a um aperfeiçoamento ou atualização foi outra forma de avaliação descrita pelas empresas.

4.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM AS MELHORIAS PROPORCIONADAS AOS PROCESSOS DE TRABALHO

Para enriquecer a pesquisa questiona-se as organizações de como percebem que a aprendizagem que ocorre dentro da empresa possibilita melhorias. Pede-se aos participantes que para responder este questionamento considerem as melhorias nos seus processos internos de trabalho, melhorias no relacionamento interno, melhorias com inovações, com o relacionamento junto ao mercado e com outras organizações/entes externos. Considera-se também o modo como poderia ocorrer um melhor desempenho financeiro. As respostas relatam diferentes situações e pontos de vista que resultam em categorias exemplificadas a seguir.

A primeira categoria emergente do questionamento foi **Melhoria através de Atualizações ou Qualificações**, que de acordo com relatos das organizações, busca-se atualizar e qualificar seus colaboradores, tornando-se mais proativa e colocando-se à frente do mercado concorrente. Veja-se um exemplo para contextualizar essa categorização:

[...] Com a atualização ficamos sabendo de oportunidades e abordamos os clientes de forma proativa. Oferecendo taxas e oportunidades vantajosas adquirimos mais clientes e mais indicações, com consequente aumento de faturamento. (SÓCIA GERENTE DA EMPRESA 5).

A segunda categoria é a **Melhoria através da Qualidade do Trabalho/Serviço**: nesta categoria pode-se perceber que a satisfação do cliente ao receber um trabalho ou serviço de qualidade é fator decisório para sua fidelização, podendo também ser o motivo pelo qual os clientes podem indicar a organização. Veja-se esta explanação no trecho a seguir, mencionado por um dos respondentes:

[...] A partir do momento que você tem uma satisfação do cliente, automaticamente você tem um ganho maior porque você é um cliente satisfeito e você vai indicar a empresa para um amigo seu. A partir do momento que você ficar insatisfeito, você diz “Não, não contrate esta empresa”. (SÓCIA GERENTE DA EMPRESA 5).

Outra categoria que emergiu deste questionamento foi a **Melhoria através da Satisfação do Funcionário**: acredita-se que quando um funcionário está comprometido com seu trabalho e se sentindo valorizado, ele mesmo busca melhorar e se atualizar para entregar bons resultados para a organização.

Melhorias através de bom Relacionamento é uma categoria que foi citada mais de uma vez nas respostas das organizações, está associada com a forma que os relacionamentos dentro da organização acontecem. Relacionamentos esses entre colaboradores e destes com os clientes. Acredita-se que a boa relação motiva as pessoas a melhorar, se atualizar e buscar atender da melhor forma possível. Um breve exemplo no trecho abaixo:

[...] Isso a gente vê nos próprios clientes na forma que eles são atendidos, dos retornos rápidos que são dados, ou até dos próprios funcionários nossos falando dos seus gestores, da forma que também eles são abordados e também dos nossos funcionários

onde os gestores os avaliam. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 7).

Como última categoria nesta sessão **Melhorias através de Comunicação e Feedback**: através de reuniões recorrentes os setores da organização se comunicam para entender o que deve ser melhorado e aperfeiçoado, ouvindo a opinião de todos e colocando em prática o que pode trazer benefícios para os processos de trabalho. No trecho abaixo tem-se uma contextualização desta categoria:

[...] *Bah, isso aí é assim a gente vê de uma forma positiva porque a gente recebe esse feedback nas reuniões setoriais assim é a parte que tu interages com os outros setores né. Então as demandas que vêm dos outros setores chegam até nós através dessas reuniões setoriais e a gente consegue ter esse feedback porque né, tu interagindo, tu vais te lá uma pessoa dizendo ó o teu setor está legal a gente está suprindo a demanda de tal setor né, olha a gente não teve mais intercorrência nessa parte, o pessoal diz que está legal, então a gente consegue ter esse feedback sempre positivo né.* (COORDENADOR DE SETOR DA EMPRESA 4).

4.7 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A VANTAGEM COMPETITIVA

Com o intuito de entender a relação entre capacidade de aprendizagem organizacional e vantagem competitiva, questionaram-se as organizações sobre como elas percebem a capacidade de aprendizagem organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. Percebe-se que por mais que se esteja tratando de empresas familiares, que possuem algumas características em comum, suas interpretações sobre o tema divergem bastante, conforme pode-se ver nas categorias que emergiram a seguir.

Na categoria **Vantagem competitiva através de Aperfeiçoamento e Inovação** acredita-se que a vantagem competitiva das empresas está na sua atualização e inovação frente ao mercado de trabalho, no qual estão inseridas. Veja-se esta contextualização no trecho a seguir:

[...] *Hoje em dia a empresa que não se atualiza está automaticamente fora do mercado, é muita legislação nova e inovação no processo de TI.* (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 2).

A categoria emergente **Vantagem competitiva através de Eficiência Produtiva** trata de assertividade produtiva, ter colaboradores treinados para realizar processo de produção mais eficazes, como mostra o trecho abaixo:

[...] *Eu acho da seguinte forma, eu tenho dois funcionários, um funcionário treinado, capacitado; e o outro funcionário não capacitado, se tu colocas os dois e tu medir o quanto um vai produzir a mais que o outro com qualidade... que a gente tem que pensa assim*

não adianta eu produzir; produzir, produzir, e eu estar produzindo problema então eu tenho que produzir com qualidade (SÓCIO PROPRIETÁRIO EMPRESA 7).

A próxima categoria desta sessão, **Vantagem competitiva através de Envolvimento e Comprometimento dos Funcionários** apresenta características similares com categorizações anteriores e trata da importância de manter o colaborador comprometido, investindo no seu aprendizado e evolução, objetivando resultados positivos a serem transformados em vantagens competitivas. Veja-se parte da resposta de um dos participantes da pesquisa:

[...] Não teria essa parte eu não a gente tem sim da evolução né então tu ver tu vê outras pessoas praticamente, eu não uso o termo envolvido né porque eu acho muito superficial, mas eu uso o termo comprometido quando a pessoa assim chega ali é de tal forma para trabalhar aí ela começa a evoluir. (COORDENADOR DE SETOR DA EMPRESA 4).

A **Vantagem competitiva através de Pesquisa de Mercado** também foi categorizada para esta sessão e salienta a importância da atualização de práticas do mercado como forma de estar à frente da concorrência, entregando aos clientes serviços e produtos diferenciados através desta atualização. O relato a seguir ilustra como isso acontece:

[...] Descobrimos uma taxa promocional. Oferecemos para clientes e fechamos mais financiamentos bancários. Assim conseguimos uma fatia do mercado que não tínhamos antes. (SÓCIA GERENTE DA EMPRESA 5).

Nesta categoria **Vantagem competitiva através da Qualidade de Serviço** pode-se evidenciar que a qualidade de serviço gerada pela atualização e aperfeiçoamento dos profissionais que atuam na empresa está diretamente ligada à satisfação do cliente e sua consequente vantagem competitiva frente aos concorrentes. A seguir, parte da resposta de um dos participantes da pesquisa realizada:

[...] Se você tem uma pessoa que aprendeu bem o que ela vai fazer, automaticamente você vai ter um serviço diferenciado, que é a coisa mais importante que tem e automaticamente esse serviço diferenciado vai gerar um diferencial perante a concorrência tendo um serviço mais qualificado. (DIRETORES DA EMPRESA 1).

4.8 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O DIFERENCIAL COMPETITIVO

Por fim, esta sessão relaciona aprendizagem organizacional ao diferencial competitivo das empresas. Questiona-se aos respondentes de como a aprendizagem que ocorre dentro da empresa possibilita melhoria de processos internos, melhoria no relacionamento interno, chegada de mais inovações, melhoria do relacionamento com o

mercado e melhoria do desempenho financeiro. Diferentes respostas emergiram desta questão, possibilitando identificar categorias explanadas conforme abaixo.

A primeira categoria é a **Diferenciação através da Inovação na Prestação de Serviços** que tem seu foco voltado para o diferencial competitivo que a empresa deve apresentar frente aos seus concorrentes, para consequentemente obtenção de melhores resultados. Abaixo trecho que enfatiza esta situação:

[...] Tu tens que ser sempre diferente do seu concorrente, é isso que vai te dá o faturamento acima da média, e ter um produto de alta qualidade... esse que é o diferencial. Se você tem um produto que está ultrapassado, se você não buscar novos conhecimentos para ter um produto inovador você não vai ter um faturamento melhor porque é esse inovador que vai fazer você faturar mais e ter um diferencial né. (DIRETORES DA EMPRESA 1).

Como segunda categoria, o **Diferencial através da Excelência do Trabalho**, que enfatiza a importância de ter uma produção e força de trabalho qualificados para melhor produtividade e obtenção de resultados. Acredita-se que com esses diferenciais o resultado financeiro também será positivo, conforme mostra o trecho a seguir:

[...] Com certeza, somente pelo fato de eu ter um pessoal de produção ou os líderes bem qualificados, eles não estão gerando pra mim desperdício na fábrica, não gerando devoluções, não gerando assistência técnica, já a empresa tem lucro. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 7).

A terceira categoria emergente, **diferencial através de atendimento customizado**, mostra a importância de entender a situação e a necessidade de cada cliente. Para atendê-los de forma personalizada, acredita-se ser essencial a atualização do conhecimento, objetivando melhorar a resolução dos problemas e demandas específicas. Essa categoria pode ser mais bem compreendida no trecho a seguir:

[...] Atendimento personalizado por ser um escritório pequeno. Possuem tempo para falar individualmente com cada cliente, personalizado. Enxergam a raiz do problema, não só apuração de impostos. Tentam fazer o cliente enxergar um escritório diferente do comum, esse é o plus. Atendimento personalizado, fazendo mais que o contratado. Os clientes são selecionados. Não se aceita qualquer um. Inclusive se “demite” cliente quando necessário. Não aceitam clientes que visam apenas preço e que façam coisas erradas. Se o contador estiver dando resultado o cliente não se importa de pagar um pouco a mais, enxerga a parceria. (GERENTE GERAL DA EMPRESA 6).

O **Diferencial através de definição do Público Alvo** é a quarta categoria emergente deste questionamento, tratando da necessidade das organizações em definir qual seu público alvo,

para qual cliente seus colaboradores estão qualificados para prestar serviços, conseqüentemente, entregar bons resultados trazendo diferencial competitivo para a organização. No trecho a seguir, consegue-se entender melhor esse cenário:

[...] Trabalhar enxuto, há algum tempo eu percebi que não posso e nem tenho estrutura para atender grandes empresas, tenho que trabalhar com o pequeno e o médio para conseguir oferecer um serviço de qualidade. Depois que entendi o tipo de cliente que devo trabalhar comecei a ter lucro. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA 2).

A próxima categoria desta sessão, **diferencial através de Visão Analítica**, traz um posicionamento sobre diferencial competitivo; além da análise da organização sobre o que é de fato um produto ou serviço inovador, não necessariamente algo grandioso, mas necessário e com grande demanda. Para esclarecer esta categoria, apresenta-se o trecho a seguir:

[...] Para ter um bom lucro você tem que fazer algo diferenciado. Muitas pessoas estão atrás de fazer algo muito grande, tem muita coisa pequena importante que precisa ser feita. Tem muitas maneiras de ter lucratividade, só que a maioria não quer trabalhar. (DIRETORES DA EMPRESA 1).

A última categoria, **diferencial através de desempenho Organizacional**, traz novamente através de um outro ponto de vista, a importância de o colaborador sentir-se valorizado e comprometido com a empresa, entregando um bom trabalho/serviço e gerando melhores resultados para a organização. Conforme trecho abaixo acredita-se que isso se dá através do incentivo da organização na aprendizagem:

[...] Eu acredito que sim, um funcionário que ele tá contente que ele está se sentindo valorizado, que ele está realmente vestindo a camiseta da empresa. Eu acredito que tudo isso acaba refletindo lá no final. Então digamos no produto final do nosso faturamento, enfim isso acaba refletindo. Então como eu te falei essa questão que a gente tem dos funcionários se sentem gratos pelo o que a empresa consegue oferecer a eles, inclusive treinamentos, inclusive na própria estrutura de produtos que a gente oferece, tá? (GERENTE DE RH DA EMPRESA 3).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância da aprendizagem organizacional dentro das organizações, suas formas e qual a sua relação com o desempenho organizacional. Analisando as formas de aprendizagem e como as organizações entendem que elas podem acontecer no seu dia-a-dia, percebe-se que aprender com a prática e repassar conhecimentos através de experiências são formas consideradas muito importantes e praticadas pelas organizações respondentes.

Outro resultado relevante foi a necessidade e a importância demonstrada pelas organizações de seus colaboradores adquirir atualização e novos conhecimentos advindos de fora da empresa. Identificou-se ainda, quanto às formas de aprendizagem organizacional, a maneira como são mensurados os resultados. Percebeu-se que acontece informalmente, através dos processos do dia-a-dia e da aplicação do conhecimento com a prática. Considerando ainda o modo como as empresas buscam conhecimento, identificou-se que o local mais utilizado para tal atividade são as salas de reuniões e auditórios das empresas, o que torna esse momento de aprendizado algo diferenciado e focado em seu propósito.

Na relação entre a aprendizagem com a tomada de decisão, destaca-se a comunicação e o a vivência de processos e experiências. Esse fato reforça que situações e processos da empresa devem ser avaliados e resolvidos com a comunicação entre setores e colaboradores, possibilitando que todos possam opinar no processo de tomada de decisões. Destaca-se a importância nas organizações de se criar meios de facilitar a integração das formas de aprendizagem com o desempenho organizacional, avaliando as melhorias e diferenciais que sua aplicação pode e trazer às organizações.

Considerando como o desempenho é mensurado com a aprendizagem organizacional, destaca-se a sua relação com as metas atingidas, com o processo de produção quanto a sua eficácia e com a possibilidade de conhecer e estar à frente de novas tecnologias e inovações. Já quanto às melhorias proporcionadas para as empresas com a aprendizagem organizacional, entende-se poder ocorrer de diferentes formas. Pode ser através de melhorias por atualizações e qualificações, por melhorias da qualidade de trabalho/serviço, por melhoria através da satisfação do funcionário ou através do bom relacionamento organizacional. Destaca-se ainda a melhoria advinda da comunicação e feedback.

Quanto à vantagem competitiva, pode-se relacionar com a aprendizagem organizacional. Esse assunto é relevante para as organizações pois abrange pontos estratégicos para o atingimento de bons resultados, percebendo-se como diferenciador para cada empresa familiar questionada na pesquisa. Destaca-se a vantagem competitiva através de aperfeiçoamento e inovação, através de eficiência produtiva, através de envolvimento e comprometimento com o funcionário, com qualidade de trabalho e/ou serviço e com pesquisa de mercado.

Finalmente é trazido à discussão o diferencial proporcionado nas organizações pela aprendizagem organizacional, podendo-se elencar diferentes situações decorrentes desses tópicos relevantes para a presente pesquisa. São eles: diferenciação através da inovação na prestação de serviços, através da excelência do trabalho, do atendimento customizado e também do público alvo e do bom relacionamento interno dos colaboradores.

Com base nos resultados, sugere-se um estudo futuro para identificar e entender quais os indicadores de desempenho seriam necessários avaliar para o entendimento da real necessidade da aprendizagem organizacional. Esta averiguação possibilitaria às empresas mensurar os resultados adquiridos com a aprendizagem organizacional, considerando suas diferentes formas de buscar o conhecimento.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se a forma como as empresas vêm buscando mensurar conhecimento adquiridos pelos seus colaboradores advindos de fontes de fora da empresa, fato esse que não possibilita análise e verificação clara e objetiva da real importância da aprendizagem organizacional.

A presente pesquisa envolveu dois temas abrangentes: aprendizagem organizacional e desempenho organizacional, instigando a ampliação do conhecimento sobre eles. Sugere-se também como estudos futuros, analisar quais seriam os indicadores de desempenho a serem mensurados para o entendimento da importância da aprendizagem organizacional nas empresas familiares. Esse estudo contribuirá de forma eficaz para responder à pergunta: Qual

a importância da aprendizagem organizacional e a sua relação com o desempenho organizacional?

Por fim, entende-se que a grande contribuição desta pesquisa foi o entendimento das empresas participantes de como a aprendizagem organizacional pode estar relacionada às melhorias e diferenciais de vantagens competitivas presentes nos processos de trabalho. Destaca-se ainda a importância advinda das organizações sobre a vontade dos colaboradores pela busca por atualização, do sentimento de importância quando da permissibilidade da participação nos processos de decisão e da autorrealização oriunda do aprendizado.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Syed Zamberi. **Evaluating student satisfaction of quality at international branch campuses**. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, v. 40, n. 4, p. 488-507, 2015.

ARMSTRONG, Michael. **Manual de gerenciamento e liderança de Armstrong um guia para gerenciar resultados**. Koogan, 2009.

ARRÈGLE, Jean-Luc; MARI, Isabelle. **Avantages ou désavantages des entreprises familiales?.** *Revue française de gestion*, n. 1, p. 87-109, 2010. doi:10.3166/RFG.200.87-109.

BITITCI, Umit et al. **Medição de desempenho: desafios para amanhã**. *International journal of management reviews*, v. 14, n. 3, pág. 305-327, 2012.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. **Compreendendo as ligações de desempenho de GRH-empresa: O papel da “força” do sistema de GRH**. *Academy of management review*, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BRACCI, Enrico; VAGNONI, Emidia. **Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective**. *IUP Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 1, 2011.

CARMO, Juliana Rabelo do. **O conceito de categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

CHASTON, Ian; BADGER, Beryl; SADLER-SMITH, Eugene. **Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers**. *Journal of European Industrial Training*, v. 23, n. 1, p. 36-43, 1999. doi:10.1108/03090599910253564.

COSTA, Juliana Conceição Noschang da. **Capacidade absorptiva e desempenho organizacional: a influência mediadora das capacidades de marketing e dos desempenhos operacionais** / Juliana Conceição Noschang da Costa. - 2018. 186 p.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. **An organizational learning framework: From intuition to institution**. *Academy of management review*, v. 24, n. 3, p.

522-537, 1999.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C.; GOULD, Janet M. **Understanding organizational learning capability**. *Journal of management studies*, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.

FERNANDES, António B.; USSMANE, Ana Maria. **Capacidade de aprendizagem das empresas familiares**. XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, 2012.

GAMAGE, Sisira Kumara Narrada et al. **Uma revisão dos desafios globais e estratégias de sobrevivência das pequenas e médias empresas (PMEs)**. *Economias*, v. 8, n. 4, pág. 1-24, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Editora Atlas SA, 2019.

JEREZ-GOMEZ, Pilar; CÉSPEDES-LORENTE, José; VALLE-CABRERA, Ramón. **Organizational learning capability: a proposal of measurement**. *Journal of business research*, v. 58, n. 6, p. 715-725, 2005.

LEITE, Felipe Kopp. **Resiliência organizacional, capacidade adaptativa e desempenho: um estudo em uma empresa familiar gaúcha**. 2021. Dissertação de Mestrado, 2021.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência & Educação (Bauru)*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MOREIRA, Luís Fernando; TARTAROTTI, Lucas; DE TONI, Deonir. **Desempenho organizacional e indústria 4.0: uma proposta de framework conceitual**. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, v. 11, n. 18, 2021.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/cfi/4!/4/4/@0.00:0.00>.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. *Estudos de Psicologia (natal)*, v. 12, p. 159-168, 2007.

SHARMA, Pramodita; MANIKUTTY, Sankaran. Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 3, p. 293-311, 2005.

SMALL, Adrian; IRVINE, Paul. Towards a framework for organizational learning. **The Learning Organization**, 2006.

SORENSEN, Ritch L. et al. The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. **Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 239-253, 2009.

STEIER, L. **Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust.** Family Business Review, London, v. 14, i. 4, p. 353-368, 2001.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

YEUNG, Arthur K. et al. **Organizational learning capability.** Oxford University Press on Demand, 1999.

ZELLWEGER, Thomas M.; ASTRACHAN, Joseph H. On the emotional value of owning a firm. **Family business review**, v. 21, n. 4, p. 347-363, 2008.