

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Departamento de Economia e Contabilidade  
Departamento de Estudos Agrários  
Departamento de Estudos da Administração  
Departamento de Estudos Jurídicos

**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO**

**ANDRÉA MARIA CACENOTE**

**A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E  
PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE IJUÍ - RS**

**Ijuí**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANDRÉA MARIA CACENOTE**

**A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E  
PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE IJUÍ - RS**

**IJUÍ (RS)  
2007**

**ANDRÉA MARIA CACENOTE**

**A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E  
PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE IJUÍ - RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento, área de concentração Gestão de Organizações para o Desenvolvimento.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. TELMO RUDI FRANTZ**

**IJUÍ (RS)**

**2007**

**FOLHA DA BIBLIOTECA**

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E  
PEQUENAS INDÚSTRIAS DO MUNICÍPIO DE IJUÍ – RS

Elaborada por

**ANDRÉA MARIA CACENOTE**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Telmo Rudi Frantz (DEAd/UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Profª. Dra. Enise Barth Teixeira (DEAd/UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Profª. Dra. Denize Grzybovski (UPF): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 17 de agosto de 2007.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Ademar e Adelaine, pela educação e orientação recebida, fundamental na minha formação, e acima de tudo pela amizade e pelo amor. Dedico-lhes essa conquista como demonstração do meu amor, reconhecimento e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A cada conquista, é importante parar um instante e agradecer as pessoas que fizeram parte ou que contribuíram para que o sonho se tornasse realidade.

Agradeço a Deus, por estar presente em todos os momentos de minha vida.

À minha família, pelo apoio, pelo incentivo e por estarem ao meu lado nos momentos difíceis e de incertezas.

A Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, pela receptividade e auxílio no decorrer do curso.

Ao coordenador do curso de Mestrado em Desenvolvimento Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen, pela disponibilidade e dedicação para com os mestrandos.

Ao grupo de pesquisa Organizações, Gestão e Aprendizagem, coordenado pela Prof<sup>a</sup>. Dra. Enise Barth Teixeira, pela oportunidade de participar do grupo, pelos conhecimentos adquiridos nos encontros e pelas contribuições ao trabalho.

A equipe do Programa de Extensão Empresarial coordenado pelo Prof. Ms. Ivo Ney Kuhn, pela disponibilidade e vontade de contribuir ao estudo.

Em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Telmo Rudi Frantz, pela orientação e contribuição ao estudo, o qual foi indispensável para a realização desta conquista.

Aos colegas do curso de mestrado das turmas 2004, 2005 e 2006, pelos debates e discussões realizados em aula, importantes na busca do conhecimento e da aprendizagem e também pelas amizades criadas ao longo desse período.

Aos gestores das empresas que aceitaram participar do estudo, dedicando parte de seu tempo para contribuir com informações para que este trabalho se concretizasse.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram e que me incentivaram na realização deste estudo, e que não foram aqui mencionados.



“Se queres colher em três anos,  
planta trigo;  
se queres colher em dez anos,  
planta uma árvore,  
mas, se queres colher para sempre,  
desenvolve o homem.”  
PROVÉRPIO CHINÊS

## **RESUMO**

O objetivo desta dissertação foi analisar o processo de aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas do município de Ijuí - RS quanto às semelhanças e diferenças existentes no seu processo de aprendizagem organizacional. Este estudo foi realizado entre empresas industriais que participaram do Programa de Extensão Empresarial no contexto do convênio entre SEDAI/UNIJUÍ e empresas industriais que não participaram do referido programa. A importância deste estudo se justifica em decorrência das necessidades de mercado impostas às empresas num contexto geral de mudanças. Estas mudanças impõem as organizações desenvolverem novas formas de aprendizagem para manterem-se competitivas no mercado. A fundamentação teórica discute os seguintes conceitos: de efetividade, aprendizagem organizacional e diferentes teorias de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e pequenos empreendimentos de base familiar. A pesquisa de campo foi realizada em empresas industriais do município de Ijuí, composta por doze empresas, das quais seis participaram do Programa de Extensão Empresarial, e as outras seis não participaram do referido programa. Análise e interpretação dos dados permitiu identificar o perfil e as características das empresas, os programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem, a capacitação dos colaboradores, o gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional identificando as semelhanças e diferenças existentes no processo de aprendizagem organizacional entre as empresas participantes do programa e as empresas que não participaram. Pode-se ainda analisar se a aprendizagem das empresas participantes do programa está voltada para a aprendizagem de circuito duplo. Entre os resultados obtidos, é possível afirmar que o processo de aprendizagem na maioria das empresas apresenta semelhanças. Todavia, diferenças relevantes quanto ao gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional foi identificado em empresas familiares que possuem membros da segunda geração na gestão do negócio.

Palavras-chave:

aprendizagem organizacional, empresa familiar, Programa de Extensão Empresarial.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present work was to analyze the process of organizational learning in micro and small business in the city of Ijuí (RS) in relation to the similarities and differences existing in its organizational learning process. This study was carried out amongst industrial companies that participated in the Business Extension Programme in the partnership SEDAI/UNIJUI and industrial companies that were not involved in it. The importance of this study is justified by the market needs, which are imposed to the companies in a general context of changes. These changes compel the companies to develop new means of learning in order to remain competitive on the market. The theoretical fundamentation discusses the following ideas: affectivity, organizational learning and its different theories, knowledge management and small family based ventures. The field research was realized in industrial companies in the city of Ijuí, composed of twelve businesses, from which six participated in the Business Extension Programme and six did not participate in the cited programme. The analysis and the interpretation of the data, allowed the identification of the profile and the characteristics of the companies, the programmes that encourage learning, the staff qualification as well as the management of the organizational learning process to identify the similarities and differences existing in the organizational learning process. It can also be analyzed whether the learning in the participating companies is turned to the learning of double circuit. With the given results, it is possible to say that the learning process in most companies is similar. However, relevant differences regarding the administration of the organizational learning process were identified in familiar companies that have members of the second generation managing the business.

**Key words:**

organizational learning, familiar business, Business Extension Programme

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Municípios que compõem o COREDE Noroeste Colonial .....	25
Quadro 2: Indústrias atendidas pelo Programa de Extensão Empresarial .....	26
Quadro 3: Indústrias atendidas no município de Ijuí por segmento de atuação .....	27
Quadro 4: Classificação do porte de micro e pequenas indústrias .....	53
Quadro 5: Perfil e características das empresas investigadas.....	63
Quadro 6: Programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem Amostra 1 .....	70
Quadro 7: Programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem Amostra 2 .....	71
Quadro 8: Gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional Amostra 1	77
Quadro 9: Gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional Amostra 2	80
Tabela 1: Percentual de empresas familiares (no sentido amplo) em vários países / regiões .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho da pesquisa .....	29
Figura 2: As dimensões do desempenho organizacional .....	32
Figura 3: Aprendizagem de circuito simples .....	36
Figura 4: Aprendizagem de circuito duplo .....	37
Figura 5: O ciclo de aprendizagem organizacional .....	41
Figura 6: Quatro modos do conhecimento .....	47
Figura 7: Espiral do conhecimento .....	48
Figura 8: Tripé da formação do programa – Governo x Universidade x Empresas ...	59
Figura 9: Metodologia de trabalho .....	60

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento

EPI'S – Equipamento de proteção individual

PCE – Programa de Capacitação Empresarial

P. C. Sebrae – Programa de Consultoria do Sebrae

PEE – Programa de Extensão Empresarial

PRC – Programa Redes de Cooperação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

RESUMO .....	8
ABSTRACT .....	9
LISTA DE QUADROS E TABELAS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	12
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	18
1.1 Delimitação do Tema da Pesquisa.....	18
1.2 Hipóteses .....	19
1.3 Objetivos .....	20
1.4 Justificativa.....	21
1.5 Metodologia da Pesquisa .....	23
1.5.1 Classificação da pesquisa .....	23
1.5.2 Seleção e definição das empresas participantes da pesquisa .....	25
1.5.3 Sujeitos da pesquisa e coleta de dados .....	27
1.5.4 Tratamento e análise dos dados .....	28
1.5.5 Desenho da pesquisa.....	28
CAPÍTULO 2 A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	30
2.1 Conceito de Efetividade .....	31
2.2 Aprendizagem Organizacional .....	33
2.2.1 Conceito de aprendizagem organizacional .....	33
2.2.2 Diferentes teorias de aprendizagem organizacional .....	35

2.2.3 Cultura organizacional e aprendizagem.....	42
2.3 Criação e Gestão do Conhecimento.....	44
2.4 A Empresa Familiar.....	50
2.4.1 Especificidades ao tipo de organização empresarial.....	52
2.4.2 Empresa familiar no Brasil .....	54
CAPÍTULO 3 PROGRAMA DE EXTENSÃO EMPRESARIAL: objetivos e metodologia.....	58
3.1 Objetivos do Programa .....	58
3.2 Metodologia do Programa de Extensão Empresarial.....	60
CAPÍTULO 4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE DE IJUÍ .....	64
4.1 Perfil e Características das Empresas Pesquisadas .....	64
4.2 Programas Desenvolvidos que Fomentam a Aprendizagem Organizacional .....	68
4.3 Comparativo entre as Diferenças no Processo de Aprendizagem.....	88
4.3.1 Comparativo entre empresas que participaram apenas do PEE e empresas não assistidas pelo programa .....	89
4.3.2 Comparativo entre empresas que participaram do PEE, do Programa de Consultoria do SEBRAE e empresas não assistidas pelo programa .....	91
4.3.3 Comparativo entre empresas que participaram do PEE, do PCE, do PR, do Programa de Consultoria do SEBRAE e empresas não assistidas pelo programa .....	93
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	97
REFERÊNCIAS .....	101
APÊNDICES .....	105



## INTRODUÇÃO

A transformação no processo de mudança por que passam as sociedades faz com que os indivíduos e as organizações repensem a forma de trabalho. Neste contexto acelerado de mudanças surge a necessidade de buscar novos conhecimentos para fortalecer a aprendizagem organizacional. Motta e Vasconcelos (2004) destacam que a aprendizagem no contexto empresarial nunca foi valorizada como hoje.

As teorias sobre o processo de aprendizagem a partir da Revolução Industrial vem evoluindo, no sentido de integrar os trabalhadores no processo de mudança, possibilitando que estes possam participar e contribuir com o mesmo.

Ao entender que a valorização do funcionário e a sua participação no processo de mudança organizacional são de extrema valia para a aprendizagem, estruturou-se o presente estudo baseado no modelo cognitivo.

De acordo com o modelo cognitivo o indivíduo precisa compreender e analisar todas as relações entre as partes do sistema que busca conhecer, para adquirir maior compreensão sobre o objeto em questão (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Este considera a percepção, valores e crenças das pessoas e, assim, pode-se pesquisar os tipos de aprendizagem organizacional através dos estudos desenvolvidos por Chris Argyris (2000), os quais são aprendizagem em circuito simples e em circuito duplo.

Na aprendizagem em circuito simples a organização realiza mudanças em seus processos ou sistemas apenas quando enfrenta algum problema, por querer preservar suas crenças e valores. E, na aprendizagem em circuito duplo, o funcionário está sempre questionando os atuais processos e sistemas, buscando informações do ambiente externo, para analisar as mudanças consideradas como necessárias para a organização se manter competitiva no mercado. Nestas mudanças também é questionada a necessidade de mudança nos valores e nas crenças da organização.

O estudo ainda busca compreender a dinâmica da aprendizagem organizacional através dos estudos de Senge (1999), o qual desenvolveu as cinco disciplinas fundamentais para o processo de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico.

Compreender o processo de aprendizagem organizacional através dos estudos destes autores se justifica pela importância que o indivíduo têm neste processo. Principalmente quando se refere à micro e pequena empresa, a qual possui características distintas no modelo de gestão, tomada de decisão, políticas de recursos humanos, sendo que em muitos casos o indivíduo não tem possibilidade de participar da mudança organizacional, limitando sua capacitação.

As micro e pequenas empresas brasileiras apresentam necessidade de buscar mais conhecimento administrativo. A maioria delas enfrentam dificuldades para gerenciar o negócio, como: falta de conhecimento administrativo, inexistência de controle, dificuldade de controlar custos e formação de preço. Por estar ciente de tais dificuldades o Governo do Estado do Rio Grande do Sul desenvolveu o Programa de Extensão Empresarial, que objetiva oferecer assessoria por um período de doze meses à micro, pequenas e médias empresas do estado.

Este programa é descentralizado por COREDES. No COREDE Noroeste Colonial, a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul firmou convênio com a SEDAÍ para articular o programa na região, para então prestar assessorias às empresas interessadas.

Através da realização deste programa, surge o interesse em conhecer que tipo de aprendizagem esta assessoria conseguiu provocar nas empresas após o período de doze meses. O estudo busca comparar as semelhanças e as diferenças existentes no processo de aprendizagem organizacional entre micro e pequenas indústrias que participaram do Programa de Extensão Empresarial e as que não participaram.

O conteúdo do presente documento está organizado em cinco capítulos.

O primeiro trata da caracterização da pesquisa e seus aspectos metodológicos, subdividido em cinco sessões: 1) delimitação do tema; 2) hipóteses; 3) objetivo; 4) justificativa; 5) classificação da pesquisa, bem como coleta e análise de dados.

Os principais conceitos e teorias que sustentam o estudo correspondem ao segundo capítulo, o qual está constituído por quatro itens: 1) conceito de efetividade; 2) aprendizagem organizacional; conceito de aprendizagem organizacional, as diferentes teorias de aprendizagem organizacional e a cultura organizacional; 3) criação e gestão do conhecimento;

4) a empresa familiar; especificidade ao tipo de organização empresarial e a especificidade da empresa familiar.

O terceiro explora o Programa de Extensão Empresarial, destacando o objetivo do programa, a metodologia utilizada, a estrutura do programa no COREDE Noroeste Colonial e os benefícios e dificuldades encontradas pela equipe do programa no decorrer das atividades.

O quarto capítulo apresenta a dinâmica da aprendizagem organizacional nas indústrias familiares estudadas, que se divide em cinco sessões: 1) perfil e características das empresas pesquisadas; 2) programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem organizacional; 3) capacitação dos funcionários; 4) gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional; 5) comparativo entre as semelhanças e diferenças no processo de aprendizagem. Esta sessão se divide em três sub-sessões: 1) comparativo entre empresas que participaram apenas do Programa de Extensão Empresarial e empresas não assistidas pelo programa; 2) comparativo entre empresas que participaram do Programa de Extensão Empresarial, Programa de Consultoria do SEBRAE e empresas não assistidas pelo programa; 3) comparativo entre empresas que participaram do Programa de Extensão Empresarial, Programa de Capacitação Empresarial, Programa de Redes de Cooperação, Programa de Consultoria do SEBRAE e empresas não assistidas pelo programa.

O quinto e último, apresenta as conclusões e recomendações relevantes do estudo, as limitações da pesquisa e as sugestões de futuras pesquisas sobre a temática.

## **CAPÍTULO 1**

### **CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A ciência tem como prioridade buscar o conhecimento. Costa (1997) afirma que o conhecimento científico está correlacionado com a verdade, tornando-se uma crença verdadeira e justificada. Por isso, o método científico é necessário para chegar à verdade.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 20), o método científico é entendido como o “conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”.

#### **1.1 Delimitação do Tema da Pesquisa**

Entre as várias abordagens que enfatizam a aprendizagem organizacional, o estudo está alicerçado no modelo cognitivo. Fleury e Fleury (1997), mencionam que este, utiliza dados objetivos, subjetivos, levando em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

O estudo observou a aprendizagem organizacional como processo no qual o indivíduo de uma organização ao aprender como tal, consegue transformar este conhecimento individual em conhecimento organizacional através da criação ou existência de espaços de intervenções formais e/ou informais.

Para tanto, optou-se pela delimitação do espaço geográfico da pesquisa o município de Ijuí, contudo os micro e pequenos empreendimentos investigados se situam no meio urbano.

No presente trabalho a questão colocada foi a de identificar se há diferenças na efetividade do processo de aprendizagem organizacional entre empresas que foram assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial e empresas do mesmo segmento que não participaram do programa.

O Programa de Extensão Empresarial (PEE) foi proposto no ano de 2000, pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de oferecer um programa de desenvolvimento para micro, pequenas e médias empresas que atuam no segmento de comércio, serviço e indústria.

Ao desenvolver esta metodologia, a proposta do Governo do Estado foi de fomentar o desenvolvimento regional através dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES), sendo que em cada Corede foi firmado convênio com uma instituição de ensino superior (Universidade). Esta, era responsável pela formação de uma equipe composta por um coordenador, assistentes para atuar junto às empresas que optaram participar do programa e, estagiários para divulgar o PEE e fornecer assistência para a equipe do programa.

A temática sobre a aprendizagem origina certa inquietude para os profissionais envolvidos no processo, havendo a necessidade de buscar informações sobre como essas empresas vem realizando o seu trabalho após o término da assessoria realizada pelo grupo do PEE.

Outra questão importante é a de identificar se os gestores se tornaram mais críticos, ou se as mudanças estão ocorrendo de forma mais rápida e de maneira pró-ativa, aperfeiçoando processos, desenvolvendo uma visão sistêmica ampla, aprimorando o processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, ou se estas continuam cometendo os mesmos erros e enfrentando as mesmas dificuldades antes da participação do referido programa. Tal assertiva nos permite estabelecer a seguinte questão:

Há semelhanças e diferenças em termos de efetividade, no processo de aprendizagem organizacional entre empresas industriais do município de Ijuí - RS, assistidas pelo PEE convênio entre SEDAI/UNIJUÍ e, indústrias que não foram assistidas pelo programa?

## 1.2 Hipóteses

Tendo em vista que a aprendizagem é um fator importante no mundo globalizado, bem como para a vida das empresas e, a existência destas para o desenvolvimento de seu entorno, e para a comunidade local, poder avaliar um programa como o Extensão Empresarial pelo viés da aprendizagem organizacional, parece relevante para legitimar a metodologia do programa.

Teve-se como hipótese básica a suposição de que micro e pequenas indústrias do município de Ijuí, assistidas pelo PEE, apresentam uma aprendizagem em circuito duplo<sup>1</sup>. Por isso:

- O processo de aprendizagem organizacional em indústrias assistidas pelo PEE é mais reflexivo, pelo fato dos colaboradores questionarem os pressupostos básicos do atual sistema produtivo, com o intuito de redesenhar o sistema, visando a reconfiguração dos processos, da tecnologia e da organização, do que as demais indústrias estudadas.
- O gerenciamento do conhecimento<sup>2</sup> em indústrias assistidas pelo PEE é mais efetivo do que nas demais indústrias pesquisadas.
- Há programa sistemático de aprendizagem nas organizações assistidas pelo PEE.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral do estudo é buscar identificar, analisar e compreender, em que medida ações organizacionais instituídas com o objetivo de facilitar e promover a aprendizagem organizacional, por meio do PEE, qualificavam o processo de aprendizagem em micro e pequenas indústrias do município de Ijuí - RS.

Para alcançar o objetivo geral, desenvolveu-se o estudo através das seguintes etapas:

- a) Caracterizaram-se as empresas pesquisadas, traçando seu perfil;
- b) Identificaram-se os programas desenvolvidos que incentivam a aprendizagem organizacional;
- c) Identificaram-se e analisaram-se as políticas de capacitação dos funcionários;
- d) Identificou-se e analisou-se o processo de gerenciamento da aprendizagem organizacional;
- e) Realizou-se um comparativo entre as informações levantadas das empresas que participaram do PEE e as que não participaram, identificando assim as principais semelhanças e diferenças no processo de aprendizagem.

---

<sup>1</sup> Abordagem desenvolvida por Chris Argyris, “A aprendizagem de circuito duplo envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 342)

<sup>2</sup> Abordagem de Nonaka e Takeuchi “Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (1997, p. 1).

## 1.4 Justificativa

As empresas de pequeno porte de base familiar vêm atraindo a atenção de estudiosos, despertando-os para a realização de estudos sobre este tipo de gestão, visando conhecer a realidade destas com o intuito de associar a prática à teoria, e isso se deve a representatividade desta categoria para a economia e para o desenvolvimento do país.

Lansberg et al (1996) menciona que aproximadamente 70% das empresas do mundo são familiares. Quanto a longevidade das empresas familiares, a média de vida das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto as familiares são de 24 anos.

No Brasil, no final da década de 80 de cada dez empresas nove eram familiares. A média de vidas das empresas não familiares brasileiras é de 12 anos e das familiares de 9 anos, e apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e 5% para a terceira geração (OLIVEIRA, 1999).

As empresas familiares têm uma grande importância na conjuntura econômica brasileira. Oliveira (1999) considera que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de empresas privadas no Brasil e por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregados, quando se considera o total de empresas privadas brasileiras. Mas, ressalta que 1/5 das empresas familiares tem apresentado problemas de sucessão e enfrentam dificuldades para resolvê-los levando em média quatro anos.

Ao pensar sobre desenvolvimento, e correlacionando ao ambiente empresarial no Brasil, Rivero (2002, p. 145) afirma que:

durante o século XX, [o Brasil] era visto como futuro membro da aristocracia das grandes potências, tem hoje um dos índices de pobreza mais altos da América do Sul, só superado pelos da Bolívia, do Paraguai e do Peru. Em 23 anos (1975 – 98), a renda *per capita* média dos brasileiros cresceu apenas 1,2%, mas o recorde que mais evidencia o impasse no desenvolvimento do Brasil é sua desigualdade social. Os 20% de brasileiros mais ricos açambarcam 63,8% da renda e do consumo, ao passo que os 20% mais pobres tem apenas 2,5%.

Esses dados são alarmantes para um país que almeja o desenvolvimento. Rivero (2002) diz que nenhum país do mundo tem tamanha desigualdade. Cabe salientar ainda que o Brasil é o país que possui a maior taxa de analfabetismo e a terceira maior taxa de mortalidade infantil da América do Sul, e 30% da sua população carecem de água potável e saneamento. Com estes índices, é difícil de acreditar que o Brasil esteja em franco processo de desenvolvimento.

O desenvolvimento e o crescimento econômico nascem da capacidade que determinadas pessoas adquiriram e aplicaram seja local ou globalmente. O centro para o desenvolvimento é o ser humano. Ele é quem desenvolverá e implantará estratégias. É através das pessoas que as organizações passam a trabalhar por determinada forma em determinado lugar, por isso a questão do desenvolvimento contínuo é proposto. Desenvolver a capacidade de conhecer, de criar, de imaginar das pessoas é importante para a sociedade em geral.

O desenvolvimento regional é um mecanismo que pode ajudar no desenvolvimento do país, devido o Brasil ter uma grande extensão territorial, e as diferenças sociais e o desenvolvimento das regiões serem distintas. O desenvolvimento local de cada região é algo de extrema importância pelo fato destas diferenças serem menores, pois se busca agir localmente, podendo dar prioridade para os problemas específicos daquela região.

A preocupação e a necessidade dos municípios ou regiões conseguirem se desenvolver é um fator que envolve a todos. A população em geral tem essa preocupação e necessidade, devido o desenvolvimento de um segmento influenciar nos demais, onde um consiga se desenvolver, contribuí para alavancar o desenvolvimento dos demais segmentos da mesma região.

Nesse contexto, estudar a aprendizagem organizacional no segmento das empresas industriais do município de Ijuí - RS é de grande valia, devido à representatividade deste segmento no que concerne a empregabilidade, a arrecadação tributária, ao número de investimentos realizados na região e a divulgação que estas empresas acabam fazendo do município, o que vem a ajudar na potencialização dos demais segmentos.

O setor industrial de transformação do município de Ijuí é composto por 548 empresas. Estas possuem 2.579 pessoas ocupadas e 1.909 pessoas assalariadas (IBGE, 2004). Quanto ao segmento de atuação destacam-se: o metal-mecânico, de máquinas agrícolas, de alimentação, de confecções e vestuário.

Ao tomar ciência sobre a importância das micro e pequenas empresas para a região Noroeste Colonial do RS, e das dificuldades que estas enfrentam, despertou-se o interesse em estudar a efetividade da aprendizagem organizacional em empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial e que não participaram do referido programa.

A sociedade moderna, globalizada está a exigir das organizações uma nova postura, voltada para a inovação, geração de novas tecnologias, de novos produtos e serviços. Esta realidade também se faz presente em micro e pequenas empresas, fazendo com que comecem



a estudar o seu processo de aprendizagem, para então se adaptarem ao novo contexto empresarial que, na visão de Cavalcante et al (2001), torna-se primordial.

Nas suas próprias palavras, o novo contexto está pautado na economia do conhecimento, que:

pode ser definida como uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico [...]. O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados (CAVALCANTE et al, 2001, p. 28).

Drucker (2001) diz que por muito tempo os fatores de produção (trabalho, capital e terra) eram primordiais para o sucesso de uma organização. Aos poucos o conhecimento começou a ganhar espaço, e hoje é considerado como o recurso mais significativo para o desenvolvimento organizacional.

Diante deste contexto turbulento, da velocidade das mudanças, da complexidade e dificuldade das organizações desenvolverem um processo de aprendizagem pró-ativo, da importância das micro e pequenas indústrias para o município de Ijuí e, também da carência de estudos deste tema na região Noroeste Colonial do RS. O estudo, portanto é de grande valia, pois poderá a partir de uma reflexão prática das ações destas empresas no que se refere à efetividade da aprendizagem organizacional, subsidiar novas atuações de programas desenvolvidos pela universidade ou pela Sedai.

## **1.5 Metodologia da Pesquisa**

A metodologia destaca a classificação da pesquisa, a caracterização dos participantes, a coleta de dados, bem como a análise e interpretação e o desenho da pesquisa.

### **1.5.1 Classificação da pesquisa**

O estudo, em termos da sua natureza caracteriza-se como pesquisa aplicada, apresenta uma forte ligação com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas. Este tipo de pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas da pesquisa pura (GIL, 1999).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, que permite ao pesquisador interpretar os fatos, visando à solução para o problema proposto

(SOARES, 2003). Este método não emprega estudos estatísticos no centro do processo de análise.

A abordagem qualitativa para Soares (2003), apresenta inúmeros usos, bem como para:

- Descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema.
- Analisar a interpretação entre variáveis.
- Compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais.
- Apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo.
- Permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.
- Interpretar dados, fatos, teorias e hipóteses, etc.

No que concerne aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar visão geral, aproximando a cerca de determinado fato. Tem também como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com o intuito de formular problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Neste estudo foi possível explorar a realidade de micro e pequenas empresas industriais de base familiar, assistidas pelo PEE, visando entender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional. Paralelamente foi explorada também uma amostra de empresas industriais de base familiar que não participaram do referido programa, com o objetivo de comparar e descrever as diferenças e semelhanças que estas apresentam com relação à aprendizagem.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica e de campo. Vergara (1998, p. 46) menciona que a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para fazer a revisão da literatura, resgatando os principais conceitos e teorias sobre a temática em questão, foram utilizadas tanto fontes primárias como secundárias (livros, revistas, artigos).

### 1.5.2 Seleção e definição das empresas participantes da pesquisa

O Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) do Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul (1994) iniciou suas atividades em março de 1991. No início os municípios e regiões que faziam parte deste COREDE eram as Regiões da Amuplan, Celeiro e Grande Santa Rosa. Em junho de 1991, buscando entender e atender as especificidades da Região da Grande Santa Rosa, os líderes decidiram formar um conselho próprio. Assim, o COREDE Noroeste Colonial ficou composto pelas Regiões da AMUPLAN e CELEIRO e mais o município de Catuípe.

Os COREDES foram instituídos a partir de uma proposição do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A criação de Conselhos Regionais de Desenvolvimento foi uma maneira encontrada para descentralizar a administração e o orçamento do Estado, possibilitando o desenvolvimento e a realização de um planejamento micro regional.

O Conselho Regional de Desenvolvimento do Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul (1994) atua em 32 municípios, conforme demonstra o Quadro 1.

REGIÃO CELEIRO:		REGIÃO AMUPLAN:
01 – Barra do Guarita	13 – Miraguai	01 – Ajuricaba
02 – Bom Progresso	14 – Nova Ramada	02 – Augusto Pestana
03 – Bozano	15 – Redentora	03 – Catuípe
04 – Braga	16 – Santo Augusto	04 – Condor
05 – Campo Novo	17 – São Martinho	05 – Coronel Barros
06 – Chiapeta	18 – São Valério do Sul	06 – Ijuí
07 – Coronel Barros	19 – Sede Nova	07 – Jóia
08 – Crissiumal	20 – Tenente Portela	08 – Panambi
09 – Derrubadas	21 – Tiradentes do Sul	09 – Pejuçara
10 – Esperança do Sul	22 – Três Passos	
11 – Humaitá	23 – Vista Gaúcha	
12 – Inhacorá		

Quadro 1: Municípios que compõem o COREDE Noroeste Colonial

O PEE resultante do convênio entre SEDAI/UNIJUÍ atua em toda a região do COREDE Noroeste Colonial do RS. Os participantes da primeira amostra do estudo foram definidos através dos atendimentos realizados pelo PEE, o período de 2004/2005 serviu como referência, devido o programa de assessoria ser conduzido no exercício anual e estando todos os assessoramentos concluídos no início da fase de coleta de dados da pesquisa. No período, em análise o programa havia atendido 69 indústrias em 24 municípios, sendo 58 indústrias com gestão familiar e 11 indústrias com gestão não familiar, como mostra o quadro 2.

<b>Município</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa com Gestão não Familiar</b>
Ijuí	13	2
Panambi	8	5
Augusto Pestana	5	1
Santo Augusto	4	-
Pejuçara	3	-
Catuípe	2	-
Coronel Barros	2	-
Humaitá	2	-
São Valério	2	-
Sede Nova	2	-
Três Passos	2	-
Ajuricaba	1	1
Barra do Guarita	1	-
Crissiumal	1	-
Condor	1	-
Coronel Bicaco	1	1
Chiapeta	1	-
Derrubadas	1	-
Inhacorá	1	-
Redentora	1	-
Tenente Portela	1	-
Tiradentes	1	-
São Martinho	-	1
Vista Alegre	1	-
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>11</b>

Quadro 2: Indústrias atendidas pelo Programa de Extensão Empresarial

Fonte: Programa de Extensão Empresarial Unijuí

Considerando a abordagem quanto ao estudo ser qualitativo, foi necessário estabelecer um universo amostral para operacionalizar a coleta de dados. A amostra centrou-se no espaço município, naquele em que realizou o maior número de atendimentos em indústrias de pequeno porte, somando-se ainda para o desenvolvimento da região. Deste modo, optou-se pelo município de Ijuí, com 13 indústrias.

O quadro 3 mostra o número de indústrias de pequeno porte assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial no município de Ijuí por segmento de atuação.

Após a identificação das 13 indústrias, deu-se início aos contatos via telefone. Das 13 empresas contatadas, seis (46%) aceitaram participar do estudo, enquanto seis empresas alegaram não ter tempo para participar e/ou que não poderiam contribuir com o estudo ou que estavam se organizando para férias coletivas, se recusando a participar da pesquisa e uma empresa não foi localizada.

<b>Segmento</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Indústria de confecção textil	4
Indústria coureiro calçadista	2
Indústria metal mecânica	2
Indústria de construção civil	1
Indústria de informática, foto, eletrônica	1
Indústria de alimentos	2
Indústria gráfica e papelaria	1
<b>Total de empresas atendidas</b>	<b>13</b>

Quadro 3: Indústrias atendidas no município de Ijuí por segmento de atuação  
 Fonte: Programa de Extensão Empresarial Unijuí

E, para atender ao problema da pesquisa foi necessário identificar a amostra de seis indústrias de base familiar de Ijuí que não foram assistidas pelo PEE.

O desenvolvimento do estudo comparativo entre as duas amostras, demandou a observância de características similares, como: ter gestão familiar, exercer o mesmo ramo de atividade, ser de micro ou pequeno porte, estar localizada no município de Ijuí e não ter participado do PEE.

A partir desses critérios, utilizou-se o Guia de Indústrias elaborado pela Prefeitura Municipal de Ijuí, realizando uma análise das empresas cadastradas para identificar aquelas, que atuam no mesmo ramo de atividade. A partir da relação de empresas, iniciaram-se os contatos via telefone, para confirmar os demais critérios, e se atendidos, fazia-se então o convite para participar da pesquisa, e este processo de contatos encerrou quando se teve aceite de seis empresas.

### 1.5.3 Sujeitos da pesquisa e coleta de dados

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores/proprietários das empresas investigadas, por entender que estes eram mais indicados para serem entrevistados, devido serem os responsáveis pela tomada de decisão dos empreendimentos analisados.

A coleta de dados visou coletar informações necessárias para desenvolver o estudo proposto. A pesquisa bibliográfica proporcionou maior compreensão sobre o tema em questão, ressaltando a importância da aprendizagem organizacional no contexto atual, mais especificamente para micro e pequenas empresas. Para isso foram consultados livros dos principais autores renomados que estudam o tema, revistas, teses, dissertações e material eletrônico.

A pesquisa de campo buscou informações sobre as práticas exercidas que articulam a

aprendizagem individual, grupal e organizacional, com o propósito de analisar o processo de aprendizagem organizacional. Os sujeitos que participaram deste processo foram os gestores das empresas investigadas, e a coleta de informações se deu por meio de entrevista, conforme Apêndice A.

Para coletar as informações das entrevistas, optou-se por utilizar caderno de apontamentos, a fim de proporcionar maior liberdade ao sujeito da pesquisa, pelo fato de muitas pessoas se sentirem constrangidas quando utilizam meios eletrônicos para registrar as informações.

As entrevistas foram previamente agendadas com os proprietários das empresas, cabendo ressaltar que foram realizadas nas próprias empresas no horário comercial, o que possibilitou conhecer a realidade da organização, seus produtos, observar o ambiente de trabalho e como se estabelece o relacionamento entre as pessoas. A coleta de dados ocorreu entre meses de dezembro de 2006 e fevereiro de 2007.

#### 1.5.4 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados teve como finalidade analisar o registro das informações qualitativas, levantadas por meio da realização das entrevistas e das observações de campo. Nesta fase, foram tabulados os dados por meio das seguintes categorias: perfil e características das empresas pesquisadas; programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem organizacional; capacitação dos funcionários; gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional e comparativo entre as diferenças e semelhanças no processo de aprendizagem.

As empresas participantes do estudo na sua maioria solicitaram para que o nome da organização fosse preservado, por este motivo não será revelado o nome vindo a manter em sigilo. As empresas são tratadas por nomes fictícios, Empresa 1, ....., Empresa 12.

A análise dos dados foram desenvolvidas de forma descritiva, com o intuito de retratar a realidade das organizações estudadas, e interpretados à luz dos fundamentos teóricos.

#### 1.5.5 Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa tem como finalidade sistematizar os passos desenvolvidos para que a pesquisa fosse conduzida de forma eficaz. A figura 1 mostra as etapas estabelecidas para a aplicação da pesquisa. Inicialmente foram definidas as organizações que compuseram a

amostra, após a elaboração do roteiro de entrevista, a revisão do roteiro, a realização das entrevistas, e da pesquisa documental, o tratamento dos dados, a validação das informações, a análise dos dados, a sistematização, a comparação das informações das duas amostras, a avaliação da metodologia, conclusão e recomendações.

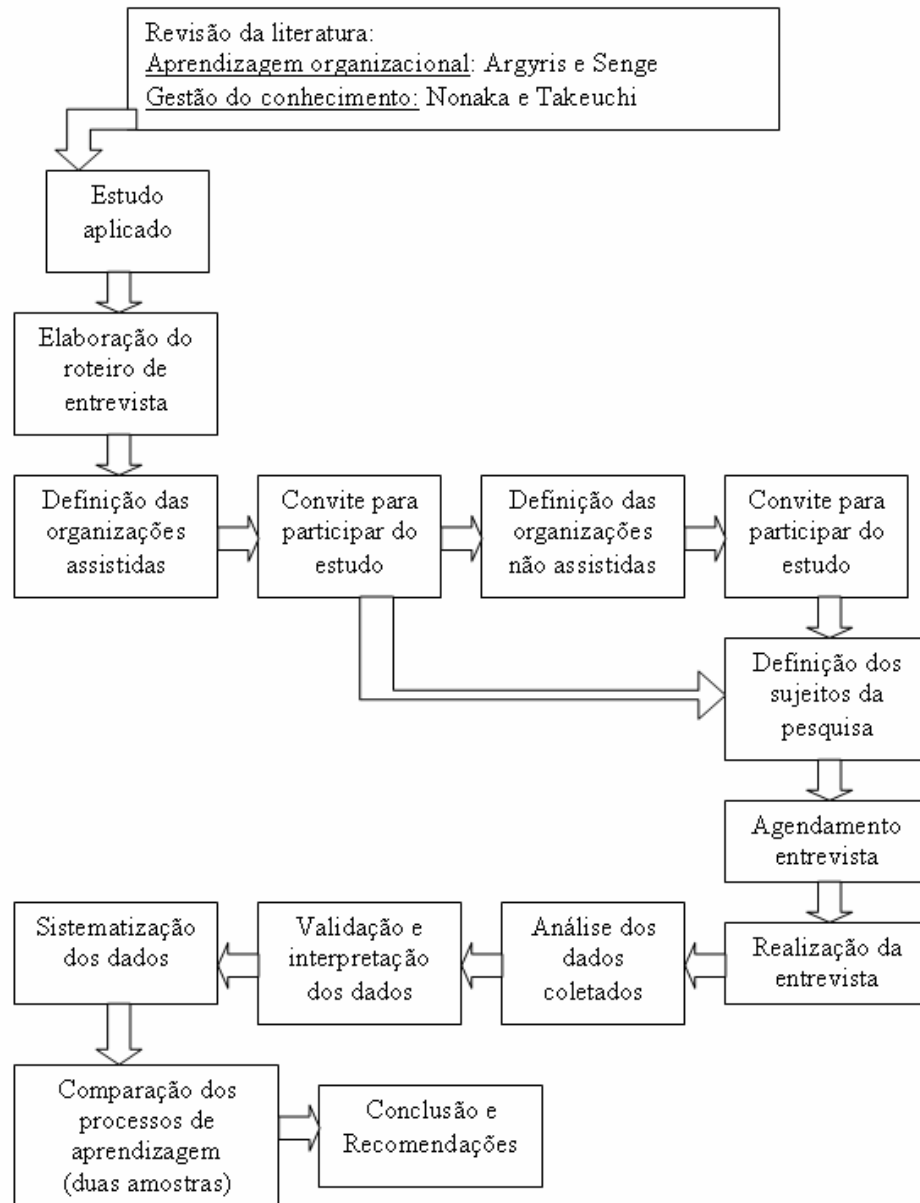


Figura 1: Desenho da pesquisa

Os aspectos metodológicos e a caracterização da pesquisa mencionados neste capítulo, têm como objetivo proporcionar sustentação para os capítulos subsequentes.

## **CAPÍTULO 2**

### **A EFETIVIDADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Vive-se uma transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Na primeira, o que norteia e desenvolve as organizações é a produção de bens tangíveis<sup>3</sup>, enquanto que na segunda, o que norteia é a produção de bens intangíveis. Esse contexto vem mudando nas últimas décadas devido à globalização da economia. Isso está a fazer com que as organizações repensem o negócio, pois os bens intangíveis<sup>4</sup> podem fazer com que estas se diferenciem no mercado.

A sociedade do conhecimento supõe e enfatiza o desenvolvimento humano, a aprendizagem continuada, visando agregar fatores intangíveis nos produtos e serviços, provocando mudanças e inovações nas organizações. Quando as mudanças acontecem de forma rápida e muitas vezes turbulenta, o capital humano ganha destaque. Para que as organizações possam provocar mudanças e inovações, agregando fatores intangíveis nos produtos e serviços, é imprescindível a presença de pessoas capacitadas, flexíveis, abertas a mudanças, que trabalhem em equipe e sejam criativas.

Stewart (1998, p. 5) menciona que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima, mais importante muitas vezes que o dinheiro”. Isso faz com que os indivíduos repensem a forma de trabalho, valores e cultura para continuar se atualizando, buscando maior conhecimento para não serem extintos desta nova realidade social.

A produção e distribuição de bens tangíveis estão deixando de ser o principal gerador de riqueza para as organizações, este fator está sendo substituído pela informação e pelo

---

<sup>3</sup> “Bens tangíveis são todos aqueles recursos fisicamente percebidos, de propriedade ou não da empresa, porém utilizados por esta, como, por exemplo, valores, instalações, máquinas e equipamentos, materiais, etc.” (SÁCHEZ apud PASSOS, 2007, p. 5).

<sup>4</sup> “Bens intangíveis são todos os demais bens que não possuem tangibilidade, como: habilidades, conhecimentos, know-how, imagem da empresa, etc.” (SÁCHEZ apud PASSOS, 2007, p. 5).



conhecimento. No contexto globalizado, a riqueza será gerada pela inovação e pela capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços (DRUCKER, 2001).

Dentre os principais fatores que diferenciam a sociedade do conhecimento de suas predecessoras Crawford (1994) destaca:

- o conhecimento científico e a pesquisa tornaram-se a força propulsora da economia, com novas tecnologias e inovações;
- como os serviços de informações são o maior segmento da economia, a educação exerce papel fundamental;
- há decadência das ideologias políticas e dispersão das forças econômicas e políticas; novas formas de administração são desenvolvidas, com o uso intensivo de tecnologia e ênfase nos recursos humanos.

Fleury e Fleury (1997) consideram que, esta nova realidade oriunda da sociedade do conhecimento revela a necessidade de introduzir e cultivar a mudança e a inovação organizacional. Isso deixou de ser um modismo, tornou-se uma questão de sobrevivência.

O conhecimento passa a ser, portanto o principal fator que influencia a economia. Este é um dos motivos que faz com que as organizações, bem como os indivíduos reflitam sobre a importância e a necessidade de ampliar seus conhecimentos, principalmente de transformar o conhecimento adquirido em uma oportunidade (criar diferencial aos produtos/serviços, criar novos produtos/serviços, inovar), o que implica em promoção do desempenho organizacional.

## **2.1 Conceito de Efetividade**

Para compreender o desempenho organizacional se faz necessário buscar maior compreensão sobre o conceito de eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência enfatiza os processos (os meios) e a eficácia os fins (os resultados). A eficiência visa utilizar adequadamente os recursos, visando o aumento da produtividade, e a eficácia tem como finalidade aumentar a capacidade de prever que os objetivos e as metas da organização sejam atingidos (SOUZA, 2002).

A eficiência e a eficácia são conceitos que devem ser utilizados de maneira comparativa, pois a eficiência é parte integrante da eficácia. Para que a organização consiga ser eficaz, deve considerar todos os meios, tanto técnicos, econômicos quanto políticos. Assim, a eficiência e a eficácia deverão trabalhar de maneira interligada para que a organização atinja seus objetivos.

A definição de efetividade apresenta abrangência mais ampla do que o conceito de eficácia. Esta não se preocupa somente com os fins lucrativos da organização, pois inclui os interesses sociais e a própria razão da existência da organização, visando a divulgação da missão organizacional e a presença em todos os objetivos e ações organizacionais.

A efetividade possui objetivos mais amplos da equidade e do desenvolvimento econômico-social. Em termos operacionais visa a capacidade para fornecer bens e serviços que atendam às demandas das clientelas com qualidade, quantidade e continuidade (SOUZA, 2002).

A eficiência, no entender de Rodrigues (2006) se refere a capacidade da organização realizar determinada ação, visando aproveitar os recursos disponíveis de maneira adequada. Já a eficácia, tem como objetivo realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização. E por fim, a efetividade tem a finalidade de realizar determinada ação com o intuito de atingir os objetivos organizacionais de forma socialmente e ambientalmente correta. A figura 2 mostra que, para a organização ser efetiva nas suas ações, é necessário buscar a interação entre eficiência, eficácia e efetividade. Cabe aos níveis estratégicos desenvolver, planejar, tomar decisões que almejem a efetividade, onde essas ações estarão voltadas para o meio ambiente e para o futuro. É papel das gerências de disseminarem ações efetivas para os demais níveis organizacionais, para que a efetividade seja vivenciada por todas as pessoas dentro da organização. Nesta situação o líder terá que desempenhar papel de articulador para engajar os demais funcionários na mesma proposta de trabalho.



Figura 2: As dimensões do desempenho organizacional

O desempenho organizacional bem como a sustentabilidade da organização depende da equidade desses três conceitos, sendo que cada um exerce um papel importante para que os objetivos globais sejam almeçados. Para se obter eficácia, precisa-se dos meios, da

organização ser eficiente, e para que esta seja efetiva, também precisará que a organização obtenha a eficácia.

Para garantir a sustentabilidade no longo prazo, é de fundamental importância que se desenvolva a efetividade, pois este conceito tem uma visão mais ampla. Não visa apenas à lucratividade, mas têm a preocupação com a comunidade, com a sociedade e com a razão de ser. O papel que esta organização desenvolve no contexto em que está inserida, portanto, resulta de um processo de aprendizagem organizacional.

## **2.2 Aprendizagem Organizacional**

Abordar-se-á os principais conceitos sobre aprendizagem organizacional bem como as principais teorias sobre o processo e a cultura organizacional e aprendizagem.

### **2.2.1 Conceito de aprendizagem organizacional**

A aprendizagem no contexto empresarial, na visão de Motta e Vasconcelos (2004) nem sempre foi valorizada da forma como é hoje. No início do século XX, na concepção taylorista, os gerentes dividiam o trabalho em tarefas específicas para cada funcionário, o que não permitia que o mesmo tivesse uma visão do todo, assim não aprendiam como funcionava todo o processo de produção, os mesmos eram treinados apenas para a atividade específica que iriam executar.

Os autores ainda destacam que o modelo taylorista tinha como base à fragmentação de tarefas e o treinamento específico para a execução de movimentos padronizados. Como problemas tinham à falta de visão do todo e a limitação do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos, esses efeitos só foram percebidos com o passar do tempo.

O modelo taylorista ou modelo industrial tem como características a concentração de trabalhadores na indústria, onde a renda estava concentrada nas mãos dos países desenvolvidos. Adotou-se a divisão do trabalho, realizando uma fragmentação programada das tarefas. O sistema de produção adotado era em massa e o consumismo era elevado. Buscou-se mecanizar e automatizar o trabalho humano, predominava a racionalidade absoluta, o sindicalismo realizava forte movimento social, tinha-se a estabilidade e a comunidade social como valores predominantes, havia controle burocrático e do sistema social, e a aprendizagem ocorria em circuito simples.

Esse modelo começa a ser questionado por vários autores como Alvin Toffler (1970), Daniel Bell, Manuel Castells e Peter Senge, que defendiam a evolução dos atuais sistemas de produção, para o que seria o modelo pós-industrial ou informacional. Estes reviam alguns conceitos fundamentais no campo da Administração, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores de motivação e estrutura organizacional.

Thorpe e Schuller (citados por MOTTA; VASCONCELOS, 2004) sugerem que o modelo clássico de aprendizagem comportamentalista denomina-se modelo behaviorista, baseado na idéia de que a aprendizagem implica uma série de operações precisas e reguladas, que fundamentam a aquisição de uma nova aptidão ou comportamento. O indivíduo progride por meio de ensaio e erro, evoluindo através de estímulos que o orientam no sentido de suas tentativas e, a aprendizagem é influenciada pelas leis de reforço e pela existência de uma situação em que o controle sobre os estímulos seja o maior possível.

Com base nas teorias da personalidade, as teorias sobre aprendizagem evoluíram surgindo o modelo cognitivo que está baseado no conceito de Gestalt. Este modelo sugere o conceito de *insight* (instante de compreensão), onde o indivíduo reestrutura a sua percepção das relações lógicas que constituem o objeto que busca compreender. Assim, o indivíduo precisa compreender, analisar todas as relações entre as partes do sistema que busca conhecer, ao adquirir uma maior compreensão o indivíduo atinge um novo patamar de conhecimento sobre o objeto em questão (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Os mesmos autores ainda comentam que a abordagem cognitivista propõe que seja colocada em cheque toda aquisição de conhecimento, a racionalidade e os valores anteriores do sujeito, ao questionar sua antiga forma de resolver problemas, faz com que o mesmo adquira uma nova forma de resolução de problemas. Assim, a aprendizagem é baseada fundamentalmente no questionamento e na mudança, considerando aspectos que valorizam a identidade dos indivíduos e os grupos de atores sociais.

A aprendizagem que mais influencia o desenvolvimento do indivíduo é a que ele adquire com a própria experiência, baseado em suas próprias impressões e descobertas (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Esta pode ser compreendida também como um processo de mudança, decorrente de uma prática ou de experiência anterior, e esta pode vir ou não a provocar uma mudança de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1997).

Kim (1998, p. 64) define aprendizagem como o “aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes”. Isso implica em “questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 343).

Sendo assim, a concepção de aprendizagem também pode ser aplicada para organização empresarial. Senge (1999) abordou o conceito de aprendizagem organizacional e organizações em aprendizagem como conceitos resultantes dessa nova era (modelo pós-industrial), onde o indivíduo tem o dever de discordar ou de questionar o sistema, ou seja, a autonomia defendida como a capacidade individual de lidar com questões complexas. Neste novo modelo de gestão de pessoas, baseado na valorização do indivíduo e na sua capacidade de aprendizado obteve-se um aumento no número de pessoas que pensam na organização.

As principais características desse modelo pós-industrial é o aprendizado em circuito duplo (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Com a predominância do setor terciário e não mais da indústria, devido a globalização e a evolução da tecnologia da informação que garante maior rapidez nas comunicações (surgimento da internet, telefonia digital, satélite, redes interativas), o processamento de informações se torna um mecanismo de geração de valor e vantagem competitiva para as organizações. A mecanização de trabalhos rotineiros que antes eram atribuídos ao homem; a diversidade cultural; a desregulamentação e a descentralização no processo de decisão; o processo de mudança contínuo; a velocidade das mudanças; a racionalidade limitada, não mais absoluta onde se aceita formas de pensamento múltiplos e diversas visões de mundo.

Ao analisar a aprendizagem organizacional, Argyris (2000) menciona que a empresa no ambiente globalizado que aspirar ser bem-sucedida terá que primeiro resolver o dilema básico; de que o sucesso nos mercados depende cada vez mais do aprendizado, e o que se percebe é que a maioria das pessoas não sabe aprender.

Esta realidade demanda, vem exigindo com que muitos gestores de organizações reflitam sobre a importância da aprendizagem organizacional, a fim de identificar novas abordagens gerenciais para implementar, visando o desenvolvimento contínuo para diferenciar-se no mercado competitivo.

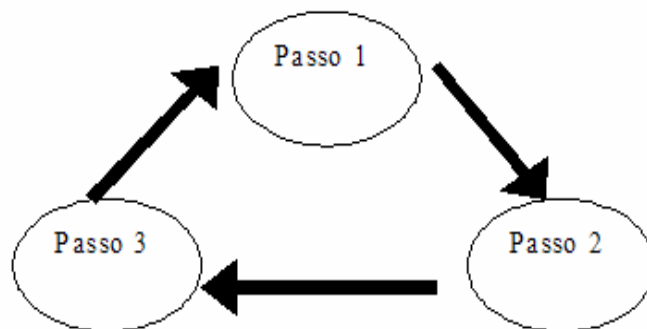
### 2.2.2 Diferentes teorias de aprendizagem organizacional

Uma das teorias é a da aprendizagem de circuito simples, que está associada ao modelo industrial e a teoria da aprendizagem de circuito duplo está associada ao modelo pós-industrial. Esses argumentos de Motta e Vasconcelos (2004, p. 341) se baseiam nos estudos de Chris Argyris, para que “a aprendizagem de circuito simples baseia-se na detecção do erro e na sua correção, preservando-se, no entanto, os pressupostos do sistema operacional, ou seja, os valores de base que inspiram o funcionamento do sistema”.

Os autores ainda comentam que, em se tratando de processos administrativos ou de produção, pode-se dizer que a aprendizagem em circuito simples visa a melhoria contínua dos processos, o aprimoramento e a eficiência de um dado processo, buscando aperfeiçoar sua prática até chegar a um nível ótimo, mas não é questionado os valores da base do sistema ou suas etapas de funcionamento.

Em decorrência da aprendizagem de circuito simples no indivíduo, este incorpora novas práticas desde que não contradigam seus valores de base. Não sendo efetuada a incorporação de novos comportamentos que questionem o seu sistema cognitivo. Este sistema bloqueia a incorporação de informações contrárias ao mesmo, vindo ameaçar sua auto-imagem. Argyris e Schön descrevem as rotinas defensivas que impedem a adoção efetiva de práticas que se oponham às crenças dos indivíduos. Estes não adotam comportamentos e não tomam conhecimento de informações que proporciona desconforto e angústia (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Ao transpor esses conceitos para as organizações, grupos de indivíduos e a atores sociais pode-se compreender “algumas razões por que as pessoas não mudam os seus comportamentos na prática e conservam as suas crenças e valores anteriores, mesmo que digam o oposto” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 347).




---

**Passo 1** = O processo de percepção, exploração e controle do ambiente.  
**Passo 2** = Comparação entre a informação obtida e normas de funcionamento.  
**Passo 3** = Processo de iniciação de ações apropriadas.

Figura 3: Aprendizagem de circuito simples

Fonte: Morgan, 1996, p. 92

Como mostra a figura 3, no processo de aprendizagem em circuito simples, a aquisição de novo conhecimento ocorrerá quando a pessoa ou a organização estiver com algum problema/dificuldade. Isso se deve a organização não promover espaços para desenvolver o hábito de questionar o sistema ou métodos de trabalho, o que contribui

significativamente para a manutenção e preservação das crenças e valores individuais de cada funcionário bem como os da organização.

Já a aprendizagem em circuito duplo está vinculada ao processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Primeiro o indivíduo tem acesso a novas informações, em um segundo momento compara-se às informações obtidas com as normas de funcionamento de um referido sistema e depois se questiona a pertinência das normas do sistema e inicia-se a ação corretiva, onde pode envolver em mudança das práticas, dos valores e dos pressupostos do sistema antigo (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Para ocorrer à inovação ou a incorporação efetiva de novas formas de comportamento, a organização precisa desenvolver a aprendizagem de circuito duplo. Neste contexto, a organização precisa rever seus valores e crenças, ajustando a cultura organizacional. Adequar a cultura é fundamental para ocorrer a mudança de comportamento, tanto dos indivíduos como da organização.

O que se refere ao processo cognitivo individual, as novas experiências e o contato com novas realidades, o indivíduo, ao analisar seus padrões cognitivos, crenças e valores anteriores pode decidir mudar seu comportamento adotando novas formas de referência (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

A figura 4 mostra que a aprendizagem em circuito duplo tem na sua essência o questionamento sobre as normas de funcionamento, dos sistemas e dos procedimentos, em que será questionado e comparado com o que as outras organizações desenvolvem, com as reais necessidades da organização. Após é definido se devem ser mantidas as atuais normas, sistemas ou procedimentos, ou serem estabelecidos novos.

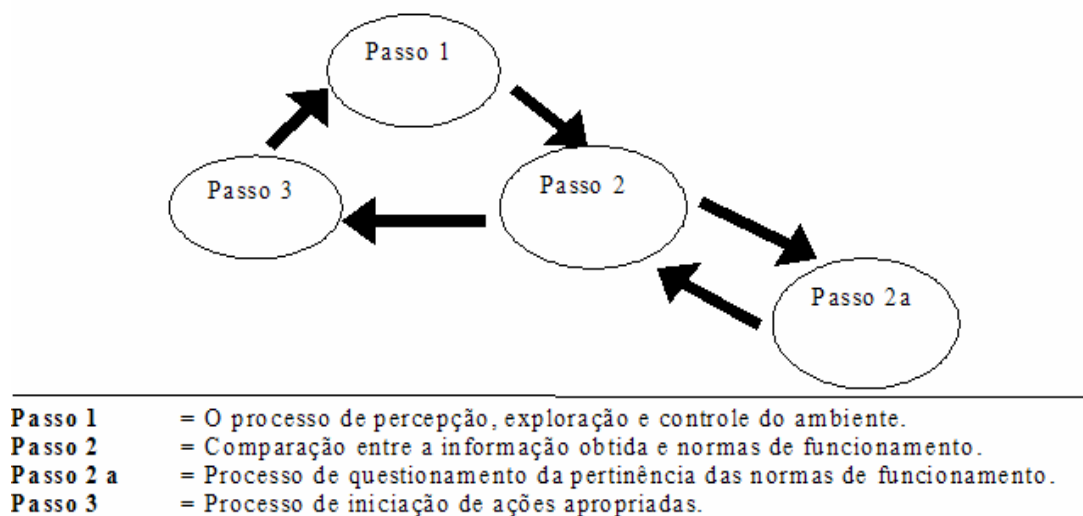


Figura 4: Aprendizagem de circuito duplo

Fonte: Morgan, 1996, p. 92

Sendo assim, o conceito de aprendizagem organizacional

[...] está relacionado à idéia de inovação social e tecnológica nas organizações. Dessa maneira, o conceito de aprendizagem organizacional refere-se à institucionalização de regras, aos procedimentos e aos estilos gerenciais que promovem a captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional em um dado momento. O questionamento dos padrões existentes, com base em informações novas, permite a correção do curso da ação e a invenção e implantação de novos padrões e normas de referência, dentro de uma perspectiva evolutiva. Dessa forma, as organizações podem adaptar-se rapidamente às mudanças que ocorrem em seu setor produtivo e conquistar vantagem competitiva (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 343).

Morgan (1996) ressalta que enquanto algumas organizações têm sido bem sucedidas ao institucionalizar a aprendizagem de circuito duplo, ao conseguir rever e desafiar normas básicas, políticas e procedimentos operacionais ocasionando mudanças em seus ambientes desenvolvendo o debate contínuo e a inovação. Outras organizações falham em fazer isso. Esse fracasso geralmente ocorre nas organizações burocráticas, devido seus princípios fundamentais obstruírem o processo de aprendizagem. Entre as várias obstruções que podem ocorrer em organizações burocráticas, o autor menciona três:

Primeiro, [...] a organização impõem estruturas fragmentadas de pensamento ao seus membros e, na realidade, não encorajam os empregados a pensar por si próprios. [...] A segunda maior barreira à aprendizagem de circuito duplo está muitas vezes associada com o princípio de responsabilidade burocrática. À medida que os empregados são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, têm um incentivo para se engajarem em várias formas de fraudes para proteger a si mesmos. [...] Uma terceira grande barreira ao aprendizado de duplo circuito nasce do fato de que existe freqüentemente uma defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem (MORGAN, 1996, p. 93-94).

A aprendizagem organizacional ocorre quando o aprendizado de circuito duplo é institucionalizado na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Este aprendizado utiliza novas informações para desafiar idéias e conceitos já aceitos e que estão bem estabelecidos na organização, visando desenvolver novas perspectivas para o futuro da mesma.

Garvin (1993) propõe cinco caminhos para que a aprendizagem ocorra em uma organização: a resolução sistemática de problemas, a experimentação, as experiências passadas, a circulação de conhecimento e as experiências realizadas por outros.

O autor ainda diz que, a resolução sistemática de problemas é uma atividade que vem ganhando espaço nas organizações. Para resolver problemas os indivíduos buscam apoio em



diagnósticos que utilizam métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e apoio de ferramentas estatísticas que ajudam a organizar as informações.

A experimentação busca, através de métodos científicos, testar novos conhecimentos, com o intuito de expandir a organização e não de sanar as dificuldades da organização, como é o caso da resolução de problemas.

Garvin (1993) menciona ainda, a importância da organização rever as experiências passadas, reavaliando os sucessos e fracassos. Após deve disseminar esta sistematização oriunda do processo de reflexão a todos os funcionários, para que os mesmos tenham conhecimento e aprendam a lição.

A circulação do conhecimento precisa fluir de maneira rápida e eficiente por toda a organização. As novas idéias têm maior impacto quando compartilhadas coletivamente ao invés do que com poucas pessoas.

E, as experiências realizadas por outros indivíduos ou por outras empresas, é importante observar para que se possa rever a própria organização. Esta estratégia é importante para a aprendizagem, olhar para outras organizações para então refletir em que a organização poderá melhorar e evoluir.

Senge (1999) argumenta que, para uma empresa desenvolver o processo de aprendizagem e inovação é necessário que ela desenvolva cinco disciplinas que o autor considera de fundamental importância para a implantação deste processo. A primeira disciplina, denominada de domínio pessoal, as pessoas visam através do autoconhecimento aprender, clarificar e aprofundar seus objetivos, concentrando esforços para ver a realidade de forma objetiva.

A segunda disciplina, modelos mentais, provém das idéias que estão enraizadas, generalizações e imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo. A disciplina de visões partilhadas se refere quando as pessoas percebem um objetivo como concreto e legítimo, estas passam a aprender por vontade própria e não por obrigação. A aprendizagem em grupo pressupõe que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais. Esta disciplina aborda que a aprendizagem ocorre de forma mais tranqüila, devido ao diálogo, do que a aprendizagem individual.

A última disciplina, o pensamento sistêmico, constitui um modelo mental, composto por conhecimentos e instrumentos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, a fim de apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Fleury (2001) aborda que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer em três níveis: individual, grupo e da organização.

No nível do indivíduo: o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos. No nível de grupo: a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. No nível da organização. O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY, 2001, p. 86).

DiBella e Nevis (1999), ao estudarem como as organizações aprendem e as organizações aprendizes, identificaram que a aprendizagem ocorre através de três perspectivas: normativa, desenvolvimental e capacitacional. Na perspectiva normativa, a aprendizagem organizacional ocorre em certas condições ou circunstâncias. É resultante do desenvolvimento e emprego de habilidades específicas. Assim, para a organização desenvolver ambiente de organização aprendiz é de extrema importância o engajamento da alta direção, tomando iniciativa no processo de aprendizagem e definindo as estratégias organizacionais.

A desenvolvimental, relata que a organização se torna aprendiz por meio do seu ciclo de vida. Esta leva em consideração as experiências adquiridas ao longo de sua existência. Tais experiências podem levar a organização a caminhar a uma direção específica como finalidade de adaptar os processos de aprendizagem. E, outras avançam em todas as direções visando um estágio contínuo de adaptação e de auto-renovação da aprendizagem.

E, a perspectiva capacitacional é contrária às duas primeiras. Esta pressupõe que a aprendizagem não é um dom inato da vida organizacional, existindo várias formas desta aprender. Aborda também, que não há uma forma melhor ou pior de aprender, a aprendizagem faz parte da cultura e da estrutura da própria organização.

DiBella e Nevis (1999) ainda abordam a aprendizagem organizacional com base nos estudos de George Huber, o qual entende que ocorre por três processos: geração ou aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e pelo uso do conhecimento, como mostra a figura 5.

Para os referidos autores, a aprendizagem surge quando um novo conhecimento é criado ou adquirido dentro da organização. Em consequência ocorre a disseminação deste com os diversos atores que atuam na organização, após a disseminação, este conhecimento passa a ser utilizado, visando um crescimento, melhoria ou vantagem competitiva.

A criação ou aquisição do conhecimento nas organizações são originadas pelas experiências dos próprios funcionários e também pelas experiências das outras organizações. A aprendizagem surgirá nessa primeira etapa do ciclo, quando o funcionário estabelece um

significado para a informação, transformando esta em conhecimento, proporcionando um ponto de partida para a ação, fazendo com que as organizações aprendam o tempo todo.

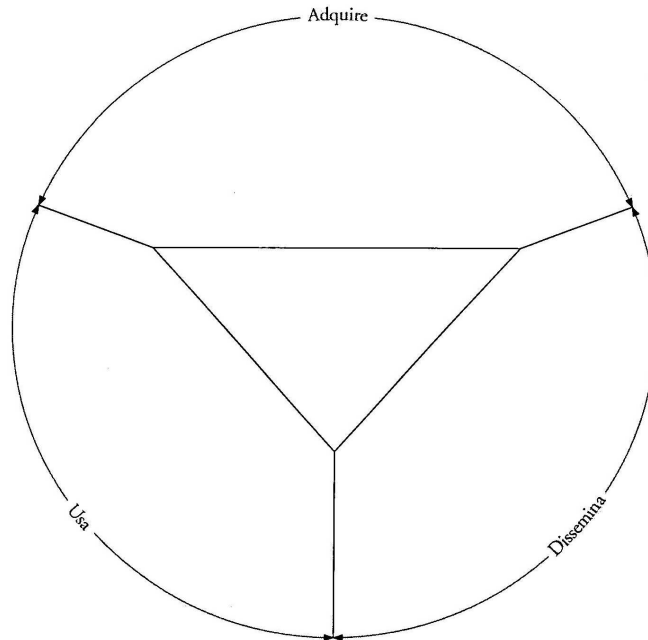


Figura 5: O Ciclo de Aprendizagem Organizacional

Fonte: DiBella e Nevis, 1999, p. 32

A disseminação do conhecimento é realizada de diversas formas dentro da organização. Ocorre de maneira formal através de relatórios, reuniões, treinamentos, etc. O tipo de conhecimento que é disseminado por esses canais são os explícitos o qual está instituído na organização. A disseminação do conhecimento tácito é realizada por meio do rodízio de funções, para que outros funcionários troquem conhecimentos específicos da função. Muitas organizações também adotam a mudança do *layout*, criando salões de trabalho, eliminando paredes e divisórias, facilitando a comunicação entre as pessoas. Outras optam por realizar confraternizações proporcionando ambientes informais para que a disseminação do conhecimento, principalmente o do conhecimento tácito ocorra entre o grupo.

Após a criação ou aquisição do conhecimento bem como a disseminação deste na organização, deve haver a utilização. Caso isso não aconteça, o ciclo da aprendizagem não estará completo. A aprendizagem organizacional somente fluirá quando o conhecimento gerado e disseminado é colocado em prática, a benefício da organização e da sociedade como um todo. Isso, contudo, depende da cultura organizacional.

### 2.2.3 Cultura organizacional e aprendizagem

Fleury e Fleury (1997), ao abordar o processo de aprendizagem individual, consideram que é preciso levar em consideração as crenças e valores que as pessoas trazem consigo. Da mesma forma, ao se referir ao processo de aprendizagem organizacional, tem que ser revisto o conceito de modelo mental que fornece imagens de como o mundo funciona e, exerce influência sobre o que as pessoas fazem, pois esse afeta o que as pessoas vêem. Para compreender o processo de como um grupo desenvolve formas próprias de resolver problemas, se faz necessário rever o conceito de cultura organizacional.

Schein (1992) a cultura organizacional se refere a um conjunto de pressupostos que básicos que um grupo de pessoas inventou ou descobriu, por meio da aprendizagem que estes tiveram ao aprenderem a resolver problemas provenientes de adaptação externa e da integração interna. Estes pressupostos devem ser suficientemente claros, para ser válido para todos, de tal forma que possam ser ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Robbins (2006, p. 288) argumenta que a “cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma das outras. Esse sistema de significados comuns é um exame mais atento ao conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização”.

“Nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação, como no momento de transmissão de valores a novos membros” (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 24).

Baseado nos trabalhos do antropólogo Florence Kluckhohn, Schein propõe cinco pontos que remetem aos valores básicos sobre os que tecem as práticas sociais. O primeiro, refere-se à relação da organização com o ambiente, onde procura identificar se o mesmo é de dominação, de submissão ou de harmonia. O segundo, trata da natureza da realidade e da verdade, visando definir o que é real e o que não na organização, e se a verdade da organização é revelada pelos seus líderes. O terceiro ponto procura definir a natureza humana, se esta é boa, má ou neutra, e se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não. O quarto ponto analisa a natureza do trabalho, com o intuito de conhecer o significado do trabalho para as pessoas e, por último às relações humanas, buscando compreender como se estabelece à interação entre as pessoas na organização; como se distribui o poder; se o ambiente é competitivo, individualista ou cooperativo (SCHEIN, 1992).

“Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização” (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 27).

Outro fator importante que o autor salienta, se refere à definição dos padrões de aprendizagem. Ao grupo enfrentar problemas, estas situações são incorporadas a um nível quase inconsciente da vida organizacional, tornando-se um hábito ou a única forma de aprendizagem, através da solução de problemas.

Quando não se consegue lidar com um novo problema, não resolvendo-o pelos procedimentos habituais, faz com que as pessoas sintam-se frustradas e ansiosas. Se estas, não estiverem interessadas em aprender, irão ignorar a existência do problema, vindo a varrê-los para debaixo do tapete. Assim evita-se a ansiedade causada pela necessidade de encontrar novas soluções.

A essência da cultura organizacional Robbins (2006), aborda sete características básicas que captam. A primeira se refere a inovação e ousadia, que os funcionários são incentivados a realizar e correr riscos. A segunda característica se refere a atenção aos detalhes, o qual vem a ser a expectativa que a organização deposita no funcionário, no que diz respeito à precisão, análise e atenção.

A busca de resultados é outra característica importante. Muitos gestores dedicam mais atenção aos resultados, aos fins do que nos processos e técnicas de trabalho. A quarta característica tem o foco na concentração das pessoas. Esta analisa o quanto os gestores levam em consideração na tomada de decisão o efeito dos resultados sobre os funcionários.

A orientação para a equipe é uma característica relevante, principalmente no que concerne a aprendizagem organizacional. Esta enfatiza o quanto a organização fomenta o trabalho em equipe, visando diminuir o trabalho individual. Já a agressividade, é uma característica que prejudica a aprendizagem, esta tende para que as pessoas sejam agressivas e competitivas dentro da organização.

E por fim, a estabilidade, onde a organização enfatiza a manutenção do status, o qual vem a dificultar o crescimento e desenvolvimento pessoal, profissional e conseqüentemente o desenvolvimento da organização.

“A natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece estão intimamente ligadas à cultura da organização”, de DiBella e Nevis (1999, p. 23) vem a contribuir com os valores básicos que tecem as práticas sócias de Florence Kluckhan e Schein e as sete características básicas que captam a essência da cultura definida por Robbins. Dependendo

dos valores básicos cultivados pela organização e as características básicas que a organização e os gestores priorizam o processo de aprendizagem organizacional acaba se moldando de acordo. Este é um dos fatores que justifica o fato pelo qual as organizações encontram-se em diferentes estágios de aprendizagem.

Fleury e Fleury (1997) abordam duas maneiras de como se pode realizar a mudança nos padrões culturais:

- a mudança revolucionária: os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, é implantado de maneira radical e redefine completamente as práticas organizacionais.
- a mudança gradual: os novos valores propostos são complementares aos já existentes na organização.

Quando a mudança radical é aplicada nas organizações poderá gerar também medo da instabilidade, da insegurança e o desejo de não mudar mais. O processo de mudança gradual é menos traumático do que a mudança radical, gera menos ansiedade e as pessoas dispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas. Incorporando uma dinâmica permanente de aprendizagem organizacional. Gagliardi (1986) identifica ainda a mudança aparente. A organização realiza algumas mudanças superficiais, com o intuito de preservar sua cultura.

Ao comparar os três processos, os autores ressaltam que a mudança gradual parece ser a mais adequada quando se visa uma cultura de aprendizagem. Esta causa um impacto menor no comportamento dos indivíduos. Devido o planejamento ser desenvolvido para as mudanças ocorrerem de forma gradativa, estes acabam absorvendo melhor o processo, diminuindo a resistência. Resta saber como gerenciar esse processo de aprendizagem nas organizações empresariais para gerar conhecimento continuamente.

### **2.3 Criação e Gestão do Conhecimento**

Entender o significado do conhecimento é necessário para obter maior compreensão sobre a gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p. 1) abordam que conhecimento “não é dado, nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”.

Por dados entende-se um conjunto de registros de fatos que ocorrem na organização, ou elementos que esta recebe do ambiente externo. Os dados, se não forem trabalhados, (analisados e interpretados) pouca contribuição proporcionarão para a tomada de decisão, ou seja, não estarão contribuindo para gerar informação.

Davenport e Prusak (1998, p. 5) destacam que os dados “tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado”. Os autores ainda argumentam que da mesma forma que a informação deriva dos dados, o conhecimento também deriva da informação.

Para a informação se transformar em conhecimento, o indivíduo precisa trabalhá-la, fazendo várias analogias. Como comparar as informações relativas de uma determinada situação com outras conhecidas. Também é importante analisar as conseqüências que estas informações originam na tomada de decisão.

Outra analogia importante é analisar as relações e os reflexos existentes entre o novo conhecimento e o acumulado. Por fim, deve ocorrer a socialização das informações com outras pessoas, a fim de saber o que estas pensam sobre a informação.

Zabot e Silva (2002, p. 66) dizem que conhecimento “é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só na aquisição, como também sua criação e transferência”.

O conhecimento é considerado como a fonte de poder mais valiosa e o fator determinante para a futura mudança de poder. Pode-se dizer que o conhecimento é dinâmico, devido estar em constante transformação e propagação. Este se difunde através dos laços sociais e dos estabelecidos entre as pessoas na organização (TOFFLER, 1995).

Nonaka (2000) aborda que, num contexto onde os mercados mudam rapidamente, a crescente evolução de tecnologias e a entrada de novos concorrentes no mercado, a única certeza é a incerteza. O conhecimento surge como vantagem competitiva, as empresas de sucesso são aquelas que realizam um trabalho sério e árduo. Buscando criar novos conhecimentos, disseminando-o de forma ágil em toda a organização, incorporando rapidamente esse conhecimento em novas tecnologias, produtos e serviços. Esse tipo de organização está centrada na inovação contínua.

O autor salienta que apesar do tema como inovação e capital intelectual ser bastante debatido, ainda poucos gerentes aprenderam a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento, e mais difícil ainda é saber gerenciá-lo. Isso ocorre com maior freqüência nas organizações que possuem uma visão como máquina de processamento de informação. Onde o único conhecimento útil é o formal e sistemático, através de dados duros e quantificáveis.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) ao falar sobre gerenciamento do conhecimento existe muitas diferenças entre os gestores ocidentais e os orientais. Enquanto os gestores ocidentais são mais conservadores, utilizando e valorizando o conhecimento formal e sistemático, os orientais conseguem responder de forma rápida aos clientes, desenvolvendo novos produtos e

tecnologias, pelo fato de serem ímpares no gerenciamento da criação de novos conhecimentos.

O elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de “processamento” de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos *insights*, das instruções e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar seu uso em toda a organização. O elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão (NONAKA, 2000, p. 30).

O autor ressalta que as empresas japonesas são vistas como organismo vivo. Estas da mesma forma como as pessoas, são capazes de desenvolver um senso de identidade, buscando o autoconhecimento e a compreensão compartilhada do significado de empresa, de seu destino, do tipo de mundo em que se pretende viver, e de como transformar esse mundo ideal em realidade. Nesse sentido, a empresa criadora de conhecimento envolve tanto idéias como ideais, vindo a fomentar a inovação.

A inovação é a recriação do mundo, de uma organização com base em um ideal. Pode-se ainda dizer que criar novos conhecimentos é recriar a organização e as pessoas que nela trabalham. Assim ambas estão em constante renovação.

Para a empresa conseguir desenvolver um ambiente de criação e gestão do conhecimento, essa abordagem deve fazer parte da cultura da empresa, do planejamento estratégico e das estratégias de recursos humanos. É necessário desenvolver uma cultura propícia para os indivíduos perceberem a importância do gerenciamento do conhecimento para a organização, criando um sentimento de comprometimento e vontade de contribuir com o mesmo.

Nonaka (2000) menciona que os novos conhecimentos surgem através das pessoas, são elas as responsáveis pela mudança ou a invenção de um novo produto ou serviço. Assim o conhecimento individual de cada pessoa acaba se convertendo em conhecimento organizacional.

“A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (NONAKA, 2000, p. 32). Os autores ainda destacam as diferenças entre dois tipos de conhecimento que são importantes para a inovação. O primeiro, o conhecimento explícito, é formal e sistemático, sendo comunicado e compartilhado facilmente. Por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas e programas computacionais. E o segundo, o conhecimento tácito, os autores dizem que esse tipo é o ponto de partida para a inovação, este é altamente pessoal. E por ser



difícil de formalizá-lo, a sua transferência para as outras pessoas passa a ser árdua. O conhecimento tácito refere-se às habilidades técnicas, o tipo de destreza informal que é incorporada ao conhecimento.

Nonaka (2000, p. 33) menciona que este conhecimento “também se encontra profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto”. O autor ainda aborda que o conhecimento tácito tem uma estreita ligação com a dimensão cognitiva, sendo que os modelos mentais, as crenças e perspectivas que se encontram arraigadas no indivíduo tidas como certo, acabam influenciando de forma implicitamente a maneira de como este percebe o mundo ao seu redor.

Nonaka e Takeuchi (1997) fazem uma distinção entre conhecimento tácito e explícito, através de quatro padrões básicos de criação do conhecimento: de tácito para tácito; de explícito para explícito; de tácito para explícito e de explícito para tácito, como mostra a figura 6.

A socialização do conhecimento do tácito para o tácito ocorre através do compartilhamento do conhecimento de uma pessoa com outras pessoas. Mas os autores salientam que isoladamente a socialização é uma forma limitada para a criação do conhecimento. Pelo fato deste não acabar se tornando explícito, e a organização como um todo não consegue alcançá-lo, a socialização fica em nível de grupo e não em nível de organização.



Figura 6: Quatro modos do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

O conhecimento explícito para explícito, surge quando as pessoas são capazes de combinar conhecimentos explícitos, como o fornecimento de relatórios, de documentos aos

superiores da organização ou para outros setores. Mas esse tipo de combinação também não amplia a base de conhecimentos já existente na organização.

A externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito é um processo de articulação. Este é considerado como perfeito processo de criação do conhecimento, na medida em que os conhecimentos tácitos vão se tornando explícitos através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização ocorre quando se tenta conceitualizar uma imagem através da linguagem escrita, realizando a articulação entre o conhecimento tácito e o explícito.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está relacionado com o aprender fazendo, ou seja, no momento em que o conhecimento explícito começa a ser difundido na organização, outros colaboradores começam a internalizá-lo, ampliando seus conhecimentos tácitos.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79-80).

A figura 7 traz a espiral do conhecimento. A criação do conhecimento surge através da relação entre os quatro tipos de conversão do conhecimento.

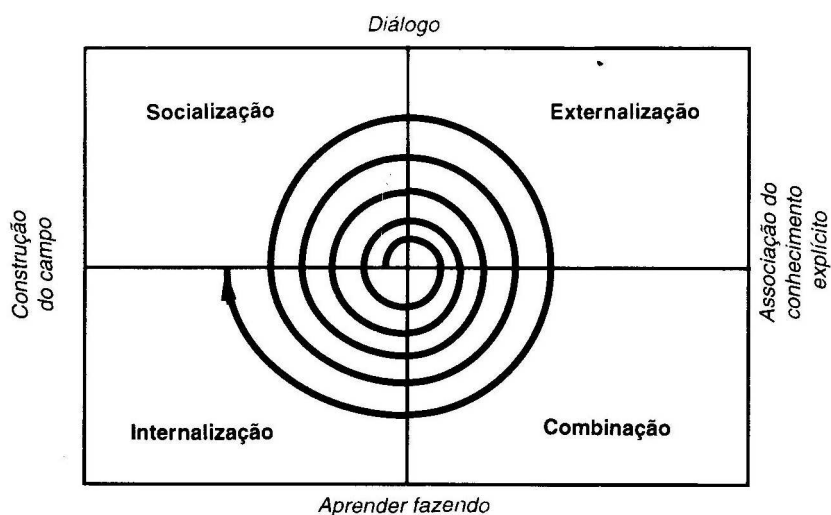


Figura 7: Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Os autores ainda dizem que o modo de socialização inicia desenvolvendo um campo de interação, facilitando o compartilhamento das experiências dos membros da organização.

Já a externalização provoca o diálogo e a reflexão coletiva, articulando o conhecimento tácito que é difícil de ser comunicado. A combinação é provocada pela aplicação do conhecimento recém criado em um novo produto, serviço ou sistema, cristalizando-o. E, a internalização é originada pelo aprender fazendo, possibilitando que os indivíduos possam também ampliar seus conhecimentos tácitos.

A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimentos tácitos) são fases críticas da espiral do conhecimento. O motivo é que ambas exigem o envolvimento ativo do eu – ou seja, o comprometimento pessoal (NONAKA, 2000, p. 36).

Para que uma organização esteja em contínua inovação, a espiral do conhecimento deve estar sempre circulando através da socialização, da externalização, da combinação e da internalização, este trabalho deve ser desenvolvido de forma cíclica. Quando os gerentes aprenderem esses conceitos, percebem que as ferramentas adequadas para o gerenciamento do conhecimento são muito diferentes entre as empresas orientais e as ocidentais.

Davenport e Prusak (1998) abordam cinco modos de geração do conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

No modo de aquisição do conhecimento, a organização pode adquirir conhecimento através da compra de uma organização, da contratação de pessoas que o possuem e também através do conhecimento desenvolvido pela própria organização. Os três modos de aquisição são utilizados por muitas organizações. Em muitos casos desenvolver o conhecimento internamente é suficiente para manter-se competitiva no mercado. Em outras situações ainda se faz necessário contratar pessoas com novos conhecimentos e em muitos casos onde a competitividade é muito acirrada, a organização opta por comprar outras empresas ou de fazer fusões. Visando aproveitar e explorar o conhecimento destas, definindo novas estratégias para a conquista de novos mercados.

O modo de recursos dirigidos consiste na formação de unidades ou grupos de funcionários designados para a geração de conhecimento. Este conhecimento surgiu através de estudos de novos produtos, de melhorias nos processos, objetivando encontrar novas formas de fazer as coisas. Já o modo de fusão apresenta maior complexidade, a geração de conhecimento ocorrerá através da formação de grupos, onde as pessoas possuem diferentes perspectivas e terão que trabalhar no mesmo projeto. Devido as diferentes perspectivas que cada um apresenta, é natural surgir conflitos. Mas a partir destes, o grupo tem que criar nova sinergia e chegar a uma resposta conjunta.

No modo de adaptação, a criação do conhecimento ocorre em momentos de crise, de dificuldades das organizações se manterem no mercado. Geralmente estas crises provêm do ambiente externo, onde a organização se adapta ou morre (seleção natural), ao vivenciar esta realidade, consegue adaptar-se e evoluir.

E, por fim, o modo de rede do conhecimento, visa adquirir novos conhecimentos através da formação de grupos formais ou informais de pessoas que possuem interesses comuns, a fim de trocar idéias, compartilhando o conhecimento para resolver problemas em conjunto.

## **2.4 A Empresa Familiar**

Os conceitos vistos até aqui, adquirem uma dimensão especial quando vinculados ao contexto de empresas familiares. Por isso, cabe uma discussão sobre a natureza destas empresas, o que será realizado a seguir.

No atual contexto muito se fala em empresa familiar, mas se conhece pouco sobre este tipo de empresa. Buscou-se resgatar os principais autores que estudam o tema para definir o que é uma empresa familiar.

Bornholdt (2005) argumenta que uma empresa é considerada familiar quando o controle acionário pertence à família ou herdeiros; quando os laços familiares determinam a sucessão; quando os parentes se encontram em posições estratégicas na empresa; quando os valores da organização se identificam com os da família; quando os atos dos membros da família repercutem na empresa e quando há ausência de liberdade total ou parcial para vender suas participações ou quotas da empresa.

Já Lodi (1989) diz que empresa familiar é a relação da firma com um nome da família, devendo envolver pelo menos duas gerações e onde o processo de transferência de poder ocorre por via familiar.

Nas últimas décadas o estudo sobre empresas familiares vem ganhando importância no meio acadêmico, e também é um desafio estudar e compreender esta realidade, tanto para os administradores bem como para os pesquisadores (ÁLVARES, 2003).

Esta importância é devido à dificuldade dessas empresas sobreviverem no mundo globalizado, onde o ambiente empresarial é cada vez mais competitivo. Diante desse contexto toda empresa enfrenta crises que ameaçam o seu crescimento, desenvolvimento e sua longevidade. Oriundas de pressões e mudanças decorrentes de fatores externos e de problemas internos, decorrentes de seu funcionamento e da melhoria contínua. (ÁLVARES, 2003).

O autor ainda relata que além dos fatores externos, o que mais prejudica o crescimento das empresas familiares são os problemas internos, como transferência de poder e demais fenômenos do campo psicossocial, que afetam significativamente o clima organizacional e a tomada de decisão.

De acordo com Oliveira (1999), para a empresa familiar sobreviver no mercado globalizado precisa no mínimo de elevada tecnologia. Para adquirir essa tecnologia, é preciso dispor de recursos. O autor ainda diz que a situação é complicada, pelo fato dos financiamentos serem escassos, seletivos e com juros altos, o que dificulta o acesso as novas tecnologias.

Entre as principais causas da morte das empresas familiares, Oliveira (1999) aborda a concentração em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida deste entra em declínio; a falta de um planejamento estratégico estruturado e brigas de sucessão.

De acordo com Lansberg et al (1996), aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo são familiares. Esse percentual pode aumentar nas próximas gerações, isso se for considerada alguma vantagem ao analisar a preparação dos membros da família com relação a gestão do negócio no longo prazo. As empresas familiares se destacam na questão da qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços; as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois não precisam responder rapidamente aos acionistas. Conseguem mais facilmente superar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

As empresas familiares têm uma grande representatividade no contexto global. A maior parcela de empresas no mundo estão sob a gestão familiar. Existem várias estatísticas sobre a quantidade e a importância destas no mundo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Tabela 1  
Percentual de empresas familiares (no sentido amplo) em vários países/regiões.

Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Suécia	90%
Itália	95%
Oriente Próximo	95%
Brasil (estimativa)	85%

Fonte: Neubauer e Lank apud Bornholdt (2005, p. 35)

Os dados da tabela 1 mostram a importância destas empresas em amplitude mundial. Mostrando a sua importância para o desenvolvimento socioeconômico e para a sociedade na qual está inserida. Esta realidade reforça a necessidade do meio acadêmico desenvolver trabalhos em empresas desta natureza.

#### 2.4.1 Especificidades ao tipo de organização empresarial

Ao estudar os pequenos empreendimentos, surge a necessidade de tipificá-los. “A literatura convencional tende a contextualizar as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias industriais, etc. e considera pequena ou nula a relevância da sua localização” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 22).

Longenecker, Moore e Petty (1997), destacam que é muito comum utilizar o tamanho da empresa para classificar o negócio. Os critérios usados para medir o tamanho são: número de funcionários, volume de renda, valor dos ativos, seguro da força de trabalho, volume de depósito. O critério mais utilizado é o de número de funcionários, sendo que o melhor critério depende do propósito do usuário.

De acordo com o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, os valores vigentes foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Os valores atuais são:

- o Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- o Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).
- o Para as empresas enquadradas no regime simplificado de tributação SIMPLES, conforme a Medida Provisória 275/05 os valores são:
- o Microempresa: receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- o Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Este critério de classificação é utilizado principalmente pela Receita Federal. O SEBRAE adota o critério de classificação baseado no número de pessoas que trabalham na

empresa, como mostra o quadro 4. Neste número incluem funcionários, gestores e membros da família que atuam na empresa.

Porte de Indústrias	Quantidade de pessoas
Micro indústria	Até 19 pessoas
Pequena indústria	20 a 99 pessoas

Quadro 4: Classificação do porte de micro e pequenas indústrias

Fonte: SEBRAE

Os pequenos empreendimentos possuem características diversas. Ricca (2003, p. IX) observa que “em um extremo, onde se situa a maioria das empresas, estão as que produzem bens e serviços tradicionais, intensivos em mão-de-obra. (...) em outro extremo, encontramos empresas utilizando novas tecnologias e empregando trabalhadores qualificados e polivalentes”. Estas organizações podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem de empresas de grande porte (LEONE, 1999).

As contribuições que este tipo de empresa proporciona ao desenvolvimento sócio-econômico vem mudando ao longo dos tempos. Ricca (2003), diz que a importância das pequenas empresas no desenvolvimento econômico ficou em segundo papel na economia, pois eram vistas com reduzida capacidade de sobrevivência e de alavancagem do desenvolvimento de um país. Com a crise do modelo fordista de produção e os avanços tecnológicos, abriram-se novos espaços para as empresas, devido às suas possibilidades de maior especialização, flexibilidade e estrutura menos hierarquizada.

Dentre as vantagens que estes empreendimentos apresentam para seus funcionários e clientes, Faria e Tachizawa (2002, p. 18-19) destacam:

Além de ser mais rápidas e de prestar serviço personalizado aos clientes, as micro e pequenas empresas podem fazer com que seus colaboradores alcancem níveis mais altos de motivação e envolvimento, se comparadas as grandes organizações. Por serem pequenas, possibilitam aos colaboradores identificar-se com a empresa, ver o resultado de seu trabalho, visualizar a organização como um todo e entender como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos, além de se sentirem responsáveis pelo sucesso e fracasso empresarial.

Os pequenos empreendimentos são fundamentais para o desenvolvimento local, regional, nacional, por este motivo, é importante que estas venham a minimizar as dificuldades que possuem, seja através de investimentos do governo ou de órgãos não governamentais, ou via programas de apoio à gestão. Também, se faz necessário que os

empresários busquem novos conhecimentos para gerenciar seus empreendimentos com processos e práticas gerenciais que proporcionem melhores resultados, fomentando a aprendizagem, participação dos funcionários, criação do conhecimento e inovações.

#### 2.4.2 Empresa familiar no Brasil

“Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal” (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

A necessidade de segmentação das companhias hereditárias, visando uma melhor administração e a entrega dessas para os herdeiros que administravam essas terras, incentivou o início de vários outros empreendimentos como a construção de estradas e centros de distribuição. Anos depois, houve o incremento de empresas familiares através dos movimentos imigratórios, como o italiano, o japonês, o alemão, etc. (OLIVEIRA, 1999).

Conforme Bernhoeft (1995) ao final da década de 80 de cada dez empresas brasileiras, nove eram familiares. E uma estimativa genérica de que 60% das empresas do mundo eram familiares.

Oliveira (1999), menciona que a empresa familiar brasileira caracteriza-se pela:

- a forte valorização da confiança mútua;
- laços afetivos (fortes) que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade, que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência de dedicação;
- dificuldades de separação entre o emocional e o racional, tendendo para o emocional;
- jogos de poder, onde muitas vezes prevalece a habilidade política ao invés da capacidade administrativa.

Com relação ao ciclo de vida das organizações, Bornholdt (2005) argumenta que é preciso quebrar um paradigma em relação a um dito popular que diz: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”. Apesar da existência da “lei” das três gerações, este paradigma pode ser quebrado na prática, pois todas as empresas passam por diferentes ciclos de vida que independem de gerações. Uma empresa precisa de constante renovação, inovação e



integração, assim os ciclos de vida das empresas familiares estão associados a inúmeros fatores internos e externos que independem de qual geração esta se encontra.

O autor ainda salienta que nenhuma empresa sobrevive a conflitos, disputas de poder demasiadas, desconsideração pela cultura organizacional, falta de respeito. Essas desavenças também independem de gerações, às vezes encontram-se entre os fundadores da primeira geração.

Grzybovski e Tedesco (2000, p. 3-4) mencionam que:

No Brasil, a empresa familiar é fortemente influenciada pelos traços culturais de imigrantes. Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Tal é a natureza da empresa familiar: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco de alcançarem suas metas.

Características como lealdade e submissão podem fazer com que as crises e problemas das empresas familiares sejam abafados e dessa forma tais características impedem o questionamento. Por esse motivo o conflito na empresa familiar é importante, pois são nos momentos de conflitos que os problemas são debatidos e a família empreendedora tem que chegar a um consenso comum, contribuindo para o crescimento do negócio.

Outra fase crítica às empresas familiares é o processo sucessório, Bornholdt (2005) aborda que este procedimento é um dos momentos mais importantes para que ocorra a continuidade da empresa. Quando existe problema nessa fase, a empresa pode ficar bastante comprometida. O processo de sucessão pode ocorrer através da sucessão familiar ou através da sucessão profissional.

Ao realizar a análise para o processo decisório, visando identificar qual pessoa é a mais indicada para assumir a empresa, o executivo deve fazer um estudo minucioso e realista. Muitas vezes o executivo força a avaliação exagerando, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter. Se o herdeiro for realmente competente ou tiver condições de vir a ser, é uma excelente decisão de o executivo escolher um membro da família para ser o sucessor. Caso os membros da família não possuam condições, a melhor decisão a ser tomada é partir para a sucessão profissional (BORNHOLDT, 2005).

Entre as várias vantagens que a sucessão familiar apresenta Oliveira (1999) relata a oportunidade de ter continuidade do comando familiar na empresa; o processo decisório é mais ágil e possui um maior grau de flexibilidade para implementar ações; o fato de ter na

sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros. Apresenta também a possibilidade de um treinamento mais extenso e intenso, pelo fato de ser da família, a empresa tem um conhecimento mais profundo do sucessor e esse tem maior espírito de família.

Outra vantagem aborda a sucessão profissional, é mais fácil de realizar o recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado. O número de candidatos é maior do que na sucessão familiar. O executivo profissional, que vem de outra organização, traz juntamente para a empresa as experiências acumuladas, adquiridas em outras organizações, assim trazendo idéias novas para os demais membros da empresa. Outro fato importante é que este vem com novo estilo de gestão e filosofia, o que pode ser interessante para renovar a cultura organizacional e para provocar mudanças. Ainda, a empresa tem maior flexibilidade para substituir executivos, pelo fato de o relacionamento ser somente profissional, sem vínculo familiar.

A empresa familiar tem dificuldades, mas também apresenta pontos positivos, e estas são difíceis de encontrar em outros tipos de empresas, como citam Grzybovski e Tedesco (2000, p. 7-8).

Nem tudo, porém é desvantagem. A relação empresa/família carrega consigo lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, entre ajuda, orgulho familiar, concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa. Sob uma visão socioeconômica mais ampla, é bom lembrar que empresas familiares procuram assumir compromissos de mais longo prazo, tanto com clientes como com funcionários. Todos esses elementos não são prerrogativas específicas da empresa familiar, porém manifestam-se mais nessas, por eficiência e eficácia, ser empreendedor e empresário também pressupõem e têm por base a compreensão mais ampla das relações humanas.

O consumidor em muitas situações opta por estabelecer relações de negócio com empresas familiares devido a segurança que estas transmitem com relação a imagem da empresa, lealdade, dedicação, fácil comunicação. Para os funcionários e para a comunidade local estas são mais comprometidas, visando valorizar o ser humano na organização, e para a comunidade o comprometimento e a contribuição que as empresas familiares dedicam as causas sociais.

O autor aborda também as desvantagens que uma sucessão familiar pode apresentar, e para estas os executivos devem estar precavidos. Pode ocorrer disputa de poder entre os membros da família; quando o executivo sucessor começa a causar problemas para a empresa, a dificuldade que existe em demitir o mesmo; a dificuldade que os executivos têm de separar

os papéis (de executivo, de pai, de esposo). Essas desvantagens são importantes que os gestores analisem antes de tomar a decisão de quem será o sucessor, para que este não comprometa o desenvolvimento da organização. A sucessão profissional ocorre quando uma empresa familiar passa a ser gerenciada por profissionais contratados, ou quando uma empresa já profissionalizada troca um ou mais executivos (OLIVEIRA, 1999).

Os membros da família devem ter cuidado ao contratar o executivo, visando identificar se o estilo de gestão e a filosofia desse profissional, não fogem da maneira de ser da empresa, vindo a trabalhar contra os valores e princípios da organização.

O fato de o executivo não ser membro da família, aumenta o risco que este venha a se desligar da empresa, pois novas ofertas e oportunidades de trabalho surgem a cada dia.

As empresas familiares possuem especificidades com relação à aprendizagem organizacional. O processo de aprendizagem está fortemente centrado na experiência e no ciclo de vida da organização. E, isso faz com que se desperte o interesse de estudar este tipo de realidade organizacional.

As teorias deste capítulo têm por finalidade, sustentar a pesquisa empírica sobre micro e pequenos empreendimentos mencionada no quarto capítulo.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROGRAMA DE EXTENSÃO EMPRESARIAL: objetivos e metodologia**

Este capítulo traz os objetivos do Programa de Extensão Empresarial (PEE), a metodologia do programa desenvolvida pelo governo do estado, a forma como esta metodologia é aplicada na região Noroeste Colonial, suas vantagens e os aspectos que podem ser ainda aprimorados.

#### **3.1 Objetivos do Programa**

O PEE foi criado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, preocupado com o desenvolvimento e fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas (BRANDLI; KUHN; REDIN, 2005). Tendo como objetivo, garantir aos empreendedores gaúchos o acesso e o domínio de novos processos de gestão administrativa e de produtos e serviços, capacitando-os para a inserção qualificada no mercado e viabilizando o incremento da qualidade e da produtividade como diferenciais de crescimento.

Para atender este objetivo, buscou fazer parcerias com as universidades comunitárias e públicas, em virtude da capacidade articuladora que têm em nível regional, os profissionais capacitados para fazer a interação entre Estado e empresas.

A assinatura do convênio entre a Secretaria de Assuntos Internacionais (SEDAI) e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ) foi realizado em 17/07/2000. Numa primeira fase o programa estendeu-se até abril de 2003. Após esse período houve a suspensão por dez meses, sendo firmado um novo convênio em março de 2004, e que durou até março de 2005, período estabelecido para a realização do presente estudo. O programa foi suspenso devido a troca de partido político no Governo do Estado. É um trabalho custeado pelo Governo do Estado, sendo então oferecido de maneira gratuita para as empresas participantes.

Para a realização das atividades do PEE, a universidade disponibilizou profissionais qualificados na área Organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing, produto e manufatura e execução de serviços. Cabe ressaltar que as empresas que aderem ao programa não precisam custear as despesas.

A formação do programa está alicerçada no tripé Governo, Universidade e empresas. O Governo do Estado desenvolveu a metodologia a ser utilizada pela universidade para dar assistência às empresas. Para transferí-la ofereceram curso de capacitação e disponibilizaram recursos financeiros para custear as despesas. A universidade disponibilizou pessoas com qualificação e competência, aptas a aplicar a metodologia na empresa, identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que o negócio apresenta, possibilitando que o profissional desenvolva um plano de ação. Após a empresa receber o plano de ação e as orientações do técnico, cabe a ela implementar as ações sugeridas, como mostra a figura 8.



Figura 8: Tripé da formação do programa – Governo x Universidade x Empresas

Fonte: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS

Em contraprestação, o governo espera que a universidade possa influenciar, alavancar e fortalecer os micros, pequenos e médios empreendimentos.

Com esta proposta o Governo do Estado do RS visa fomentar que as organizações obtenham maior qualificação, capacitação, tanto dos funcionários como, principalmente, dos gestores, para que tenham condições de se desenvolverem. E, em consequência do desenvolvimento, o Governo do Estado espera ganhar com o aumento da arrecadação de impostos.

O governo desenvolveu outros dois programas, o de Capacitação Empresarial e Redes de Cooperação. O Programa de Capacitação Empresarial tem como objetivo, qualificar empresários de micro e pequenas empresas, ao ser desenvolvida a capacidade empreendedora,

aumentando a possibilidade das microempresas manterem-se no mercado, através de técnicas de gestão mais adequadas.

O Programa Redes de Cooperação tem como objetivo, fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes. Da mesma forma como o PEE, estes programas são operacionalizados através de convênios entre a Sedai e as universidades.

### 3.2 Metodologia do Programa de Extensão Empresarial

A metodologia do PEE é composta por seis fases distintas: prospecção, adesão, primeira visita, diagnóstico, implementação de melhorias e avaliação, como demonstra a Figura 9 (BRANDLI; KUHN; REDIN, 2005). Por ser igual para todos os municípios do Estado e por isso não leva em consideração as diferenças locais.

Para compreender como a metodologia do programa foi aplicada nas empresas do COREDE Noroeste Colonial, foi realizada uma entrevista com o coordenador do programa Ivo Ney Kuhn (2007). O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice B.

Na primeira fase (prospecção) realiza-se a divulgação do programa bem como sua importância junto aos empresários da região. Em um segundo momento os interessados em participar realizam a inscrição, quando é necessário preencher uma ficha contendo todas as informações da empresa.

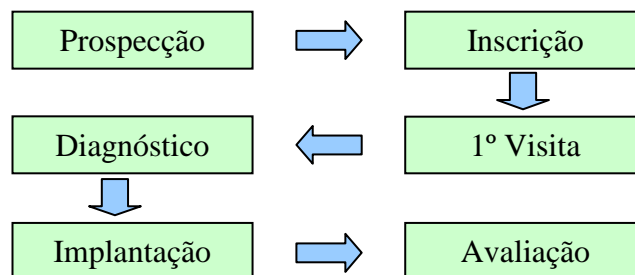


Figura 9: Metodologia de Trabalho

Fonte: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI/RS

Analisadas as fichas de inscrição é designado um técnico que será responsável pela assistência àquela empresa. Feito o primeiro contato direto com o empresário e agendada a primeira visita, são apresentados os objetivos do programa e o empresário decidirá pela

adesão ou não ao programa. Ao decidir pela adesão o técnico solicita o preenchimento de uma ficha de informações que servirá de subsídios para o diagnóstico a ser realizado.

Na fase de prospecção, uma das estratégias que a equipe adota para divulgação é a de realizar parcerias com os municípios, com associações comerciais e entidades de referência. A idéia é de encontrar uma pessoa ou entidade que adote o programa no município, vindo a ser um articulador na comunidade local, identificando empresas potenciais que precisam de assessoria e teriam interesse.

Outra estratégia importante é a de oferecer ao município um evento, ou mini curso com tema específico, como: análise de crédito, empreendedorismo, etc.. Antes de iniciar ou após concluir a exposição, faz-se a explanação sobre a metodologia do PEE e no final do evento pergunta-se aos presentes sobre o interesse em receber assessoria direta.

Entre as principais dificuldades enfrentadas na fase de prospecção, quando estabelecido uma parceria com as associações comerciais, em muitas situações estas buscavam favorecer os associados, querendo que o programa fosse oferecido somente a estes, ou então as empresas que não eram sócias da associação comercial não queriam participar pelo fato de entender que era uma proposta específica desta.

Quando firmado parceria com as Prefeituras, as dificuldades estavam ligadas a divergências de partidos. Um gestor de partido A não queria participar do evento para conhecer a proposta devido o Governo Municipal ser do partido B. Outros empresários entendiam que o objetivo do programa era de fiscalizar as empresas, vindo a rejeitar a proposta.

Já na fase do diagnóstico, o técnico, através de uma entrevista semi-estruturada, realiza um *Check list* que contempla as áreas organizacionais, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing, processo de comercialização, produto e manufatura, coletando os dados que servirão de base para a elaboração do relatório onde são destacados os pontos fortes e fracos e sugeridas melhorias na performance e na produtividade da empresa.

Concluída a fase do diagnóstico, este é exposto pelo técnico ao empresário. Nesta reunião é feita a análise dos pontos fortes e fracos diagnosticados bem como as melhorias sugeridas, após é tomada a decisão de quais mudanças e melhorias serão realizadas. Cabe ao empresário tomar a decisão de quem realizará a implantação das melhorias, podendo ser os profissionais que atuam no programa, outra empresa privada ou ainda própria empresa.

As principais dificuldades que o grupo enfrentou na fase do diagnóstico foram as decorrentes do fato de que muitos empresários tinham a percepção que a assessoria traria soluções milagrosas. Quando percebiam que a proposta era de ajudar a identificar os

problemas para posterior solução, muitas vezes perdiam o comprometimento com a proposta, principalmente pelo fato destes manifestarem resistência à mudança de comportamento.

Outra dificuldade se refere à governança familiar. Em muitos casos as divergências entre os membros da família prejudicam a realização do trabalho, vindo a requerer grande habilidade dos técnicos para contornar o problema e dar continuidade ao trabalho.

Dentre os benefícios que o programa proporcionou às empresas, se destacam: a aparência, fachada da empresa, a organização, o uso dos EPI'S (Equipamento de Proteção Individual), fluxo de caixa, controle de estoque, formação de preço.

Para as mudanças que exigem maior envolvimento como, desenvolver novos produtos, mudanças no *layout* do setor da produção, houve maior resistência, e esta se deve principalmente às diferenças quanto ao ritmo de internalização. Os gestores necessitavam de um tempo maior para absorver as mudanças, mudar valores, para então realizá-las. Mas como havia uma limitação de número de visitas era difícil para o técnico gerenciar o trabalho visando maiores resultados.

Ao concluir a fase de implantação, inicia-se a fase de responsabilidade do técnico em visitar a empresa e realizar a avaliação do trabalho, buscando informações sobre os benefícios que a empresa obteve, bem como a eficiência e eficácia do PEE.

Quanto às dificuldades nas fases de aplicação da metodologia, o grupo observou a fase de prospecção e a fase de avaliação. Na fase de prospecção, a metodologia não aborda técnicas para realizar a divulgação, fica a critério de cada equipe definir como desenvolver. E, como esta fase é fundamental para o sucesso do programa e para que este alcance o objetivo, é importante que a metodologia forneça algumas orientações.

A avaliação, após a conclusão da assessoria, é realizada de forma unilateral, buscando identificar o grau de satisfação do empresário. É interessante que o técnico avalie como o trabalho foi desenvolvido, as dificuldades vivenciadas com relação ao ritmo de aprendizagem, a mudança de hábitos, comportamentos e valores, bem como a governança na gestão, pelo fato desses fatores refletirem na realização do trabalho e nos resultados obtidos.

O PEE tem aceitação satisfatória junto aos empresários do COREDE Noroeste Colonial. Apresenta dificuldades, mas, ao mesmo tempo, têm empresas que obtiveram mudanças significativas fazendo-as participar de outros programas do Governo do Estado oferecidos pela Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, tais como: o Programa de Capacitação Empresarial e o Programa de Redes de Cooperação, estreitando os laços entre Governo, Universidade e empresa.



A equipe, na realização do programa teve a preocupação com o desenvolvimento regional. Uma das diretrizes do programa era abranger cem por cento dos municípios do COREDE Noroeste Colonial, o que se obteve através das estratégias utilizadas na fase de prospecção.

Outro fator importante é que a preocupação da equipe está centrada em oportunizar que os gestores das empresas adquiram maior conhecimento administrativo, objetivando o desenvolvimento local, e não em obter os melhores resultados na avaliação realizada pelo Governo. Em algumas situações em que os índices de desempenho da equipe do PEE não foram satisfatórios, o coordenador teve que justificar tal desempenho para a SEDAI, através da elaboração de parecer.

A operacionalização do PEE se tornou possível através da metodologia e da estrutura oferecida pelo governo do estado. Conforme relato do coordenador do programa no COREDE Noroeste Colonial, este vem apresentado resultados satisfatórios, na medida em que contribui para os empresários desenvolverem melhorias nos processos organizacionais. Também, foi possível identificar algumas sugestões de melhorias que a metodologia do programa deve ter, a fim de facilitar sua aplicabilidade e de obter melhores resultados.

## **CAPÍTULO 4**

### **A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE DE IJUÍ**

#### **4.1 Perfil e Características das Empresas Pesquisadas**

Para obter melhor compreensão referente ao processo de aprendizagem das indústrias de pequeno porte de base familiar investigadas no município de Ijuí, se fez necessário traçar o perfil destas, bem como de suas características.

Das empresas da Amostra 1, quatro atuam no segmento de confecções, uma no segmento gráfico e uma no segmento industrial. E das demais indústrias estudadas que não participaram do referido programa, igualmente quatro atuam no segmento de confecções, uma no segmento gráfico e uma no segmento metalúrgico, como mostra o Quadro 5.

Entre as doze empresas investigadas, oito pertencem ao segmento de confecções, o que mostra o crescimento deste segmento nos últimos anos no município de Ijuí. Isso se deve a vários fatores como: mão-de-obra é exercida geralmente pelo sexo feminino, tipo de negócio não exige alto custo de investimento, geralmente o empreendimento é estabelecido junto a residência do proprietário, ao sucesso da Rede AGIVEST.

Na Amostra 1, uma empresa do segmento de confecções atua no mercado estadual e as demais no mercado regional. Como principais produtos, destacam-se roupas de cama, mesa e banho, uniformes escolares e empresariais, camisas, jaquetas e casacos de couro e confecções de malha para o público feminino.

A empresa do segmento gráfico que atua no mercado regional, tem como principais produtos: a impressão de notas fiscais, convites para casamento, aniversário e cartões de visita. A empresa do segmento industrial que atua no mercado nacional e internacional, tem como principais produtos máquinas empacotadoras para fardos de água mineral, laticínios, refrigerantes, cerâmicas, tintas e recentemente para produtos frigoríficos.

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	
<b>Segmento de atuação</b>	Confecção	Indústria	Confecção	Confecção	Confecção	Gráfica	
<b>Tipo de atividade</b>	Malharia	Máquinas empacadoras	Errosvais	Roupas em couro	Malharia	Gráfica	
<b>Longevidade da empresa</b>	30 anos	10 anos	3 anos	8 anos	4 anos	8 anos	10,5 anos
<b>Geração da gestão</b>	Segunda	Segunda	Primeira	Primeira	Primeira	Primeira	
<b>Número de funcionários</b>	04	12	04	02	02	02	02
<b>Número de Membros da família</b>	02	04	02	02	02	02	02
<b>Número de empregos terceirizados</b>	15	-	-	-	-	-	-
<b>Mercado de atuação</b>	Estatual	Internacional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional
	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>	<b>Empresa 9</b>	<b>Empresa 10</b>	<b>Empresa 11</b>	<b>Empresa 12</b>	
<b>Segmento de atuação</b>	Confecção	Indústria	Confecção	Confecção	Gráfica	Confecção	
<b>Tipo de atividade</b>	Roupa íntima	Metabúrgica	Errosvais	Malharia	Gráfica	Errosvais	
<b>Longevidade da empresa</b>	3 anos	27 anos	7 anos	4 anos	12 anos	13 anos	11 anos
<b>Geração da gestão</b>	Primeira	Primeira	Primeira	Primeira	Primeira	Primeira	
<b>Número de funcionários</b>	01	01	02	03	05	01	
<b>Número de Membros da família</b>	02	02	02	02	02	02	
<b>Número de empregos terceirizados</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Mercado de atuação</b>	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional	Regional

Quadro 5: Perfil e características das empresas investigadas

Na Amostra 2, as empresas do segmento de confecções atuam no mercado regional, e entre os principais produtos destacam-se roupas de malha, roupas íntimas para o público feminino e também roupas de cama, mesa e banho. A empresa do segmento gráfico tem atuação no mercado regional. Entre seus principais produtos destacam-se a impressão de notas fiscais, cartões de visitas, convites de casamento, aniversário e de formatura. Por fim, a empresa metalúrgica tem atuação no mercado regional, seus principais produtos são a fabricação de ponta de lança para grades, roldana para portões, tela e grades para casas.

Quanto ao mercado de atuação, a maioria das empresas atuam a nível regional, apenas uma empresa da Amostra 1 atua a nível estadual, e uma a nível internacional. Um dos fatores que contribuiu para a inserção no mercado internacional foi o desenvolvimento de produtos com tecnologia simples, devido esta demandar profissionais com pouca qualificação.

No que concerne a longevidade das indústrias da Amostra 1, a maioria está atuando no mercado há menos de dez anos, apenas uma empresa está a trinta anos no mercado. Das indústrias da Amostra 2, a maioria está no mercado há menos de sete anos, duas empresas a mais de dez anos e apenas uma a vinte e sete anos.

A pesquisa mostra que a maioria das indústrias está há poucos anos no mercado. Apenas duas, estão no mercado há mais de 26 anos. Quanto a média de vida as duas amostras são similares, tendo uma média de pouco mais de 10 anos. De Geus (1998) menciona que em alguns países, 40% das empresas duram menos de dez anos. Relata ainda o estudo realizado pelo Stratix Group de Amsterdã, de que a “expectativa média de vida de todas as empresas, independente do porte, medida no Japão e em grande parte das Europa, é de apenas 12,5 anos (DE GEUS, 1998, p.xvi).

Esses dados mostram a importância e a necessidade do meio acadêmico realizar estudos específicos neste tipo de organização, objetivando o desenvolvimento do negócio. Os fatores que prejudicam o crescimento e desenvolvimento da maioria dos empreendimentos provem das pressões e mudanças decorrentes de fatores externos, e problemas internos como transferência de poder e demais fenômenos do campo psicossocial, que afetam o clima organizacional e a tomada de decisão (ÁLVARES, 2003).

Oliveira (1999) destaca que entre os fracassos das empresas de pequeno porte está a concentração em um produto específico, do qual não conseguem sair quando o ciclo de vida do produto entra em declínio, a inexistência de um planejamento estratégico formal e os conflitos decorrentes de problemas de sucessão.

Com o intuito de conhecer mais sobre a gestão da empresa no que se refere à sua pertinência gerencial, constatou-se que, na Amostra 1, a maioria das indústrias encontram-se

na primeira geração (fundadores) e poucas estão na segunda geração (filhos participam da gestão).

As empresas da Amostra 2, todas se encontram na primeira geração, mesmo a que possui 27 anos de atuação, devido ao fato da família ter encontrado dificuldades de envolver os filhos no negócio, vindo estes a escolherem outras profissões para atuarem.

Nas empresas da Amostra 1, duas empresas encontram-se na segunda geração, uma delas está há trinta anos de atuação no mercado. O que se pode considerar como uma organização com gestão amadurecida, já que os estudos mostram que a média de vida das empresas familiares brasileiras é de nove anos (OLIVEIRA, 1999). A outra, organização tem dez anos de atuação, mas os fundadores conseguiram envolver os filhos no negócio ainda cedo, e hoje estes participam ativamente do gerenciamento.

Nas empresas do segmento de confecções da Amostra 1, todas tem na gestão dois membros da família e em média quatro funcionários. Já a empresa industrial tem quatro membros da família na gestão e doze funcionários e a empresa gráfica dois familiares na gestão e dois funcionários.

Na Amostra 2, as empresas do segmento de confecções possuem dois membros da família na gestão e em média dois funcionários. A empresa metalúrgica possui dois membros da família na gestão e um funcionário e a empresa gráfica, tem dois membros da família na gestão e cinco funcionários.

Considerando a classificação por número de pessoas ocupadas (SEBRAE), todas as empresas investigadas são microempresas. Esta realidade, de pequenos negócios e gerenciados pelos membros da família se faz presente na maioria das empresas da região. O fato da maioria das empresas da região terem essas características e, ao pequeno número de empresas hegemônicas na região, destaca a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento da economia local.

Ao questionar os gestores com relação à história da empresa a maioria destes negócios surgiu da vontade do gestor ter o seu próprio negócio ou por necessidade de subsistência. Uma empresa iniciou com trabalhos artesanais. Com o passar do tempo os filhos passaram a atuar na empresa, e à medida que o negócio foi se desenvolvendo, este foi sendo ampliado e o foco redirecionado. Outra, o proprietário destacou que após muitos anos trabalhando como funcionário, o que proporcionou um bom conhecimento técnico dos produtos desenvolvidos, resolveu lançar o desafio de ter o próprio negócio. Os discursos de todos os gestores entrevistados relatam o desejo de ter o negócio próprio ou a necessidade de subsistência.

No que refere ao desenvolvimento da empresa, o relato dos proprietários foi similar, nos primeiros anos as dificuldades enfrentadas foram muitas, principalmente nos campos da gestão, da legislação, dos processos, qualidade e custos, etc. Como os fundadores não possuíam uma maior qualificação e estudo adequado para gerenciar o negócio, foram aprendendo conforme o surgimento das necessidades.

Os gestores foram aprimorando seus conhecimentos com relação ao negócio, e de maneira gradativa foi ocorrendo o seu desenvolvimento, através da melhoria nos processos de produção, do aumento da qualidade e da qualificação dos funcionários.

#### **4.2 Programas Desenvolvidos que Fomentam a Aprendizagem Organizacional**

A assistência de serviços de consultoria ou de assessoria é importante para que as empresas possam aprimorar a aprendizagem organizacional, para então fomentar e implementar as mudanças necessárias. Nesse sentido, se buscou identificar quais os tipos de serviços de consultoria e assessoria elas utilizam.

Na Amostra 1, além das empresas participarem do PEE, duas delas receberam assistência do Programa de Consultoria do SEBRAE e uma empresa assistência do Programa de Capacitação Empresarial e do Programa Redes de Cooperação, conforme Quadro 6.

Na Amostra 2, todas as empresas receberam assistência do Programa de Consultoria do SEBRAE e uma empresa participou do Programa Redes de Cooperação, como mostra o Quadro 7. O fato de todos os gestores da segunda amostra, também estarem buscando cursos a fim de buscar maior conhecimento, revela uma sensibilidade e um despertar para a qualificação dos negócios.

Através das empresas investigadas se percebeu que os empresários do município de Ijuí, reconhecem a importância dos programas de assistência e de consultoria oferecidos pela UNIJUÍ e pelo SEBRAE. É possível fazer tal afirmação, devido todas as empresas pesquisadas terem participado de programas articulados pelo menos por uma dessas entidades. Constata-se também que é unânime a necessidade de buscar mais conhecimento. Para atender tal necessidade, os gestores estão buscando auxílio da Universidade local e dos órgãos governamentais que tem por objetivo fomentar o desenvolvimento organizacional e regional.

Motta e Vasconcelos (2004) mencionam que a evolução da Administração e as mudanças de mercado fazem com que as pessoas obtenham maior compreensão sobre a realidade, objetivando comparar as mudanças com a realidade em que vivem. Quando o

indivíduo adquire mais conhecimento, percebe que há muito mais a aprender, e a busca pelo conhecimento é um processo que não tem fim, por almejar novas mudanças.

Esta evolução da administração e das mudanças de mercado pode ser um dos fatores que impulsionam estes empresários a realizarem novos cursos, a fim de buscar novos conhecimentos, para realizar mudanças organizacionais que o contexto exige.

Para uma maior compreensão com relação a aprendizagem organizacional, buscou-se questionar os gestores sobre cursos que eles e seus funcionários já participaram ou que estavam participando no período da coleta de dados.

Nas empresas referentes a Amostra 1, todos os proprietários participaram de cursos sobre gestão de estoque e custos, um número menor participou de cursos sobre gestão empresarial e qualidade e uma minoria cursos de marketing, melhoria do produto/serviço, contabilidade e capacitação empresarial.

Na Amostra 2, a maioria dos gestores realizaram cursos referentes a gestão de estoque e custos, gestão empresarial e melhoria do produto/serviço. Cursos como vendas, qualidade e serigrafia foi uma minoria de pessoas participaram.

Quanto aos cursos desenvolvidos internamente, os gestores da Amostra 1 destacaram cursos de qualidade, melhoria contínua e análise de processos. Na Amostra 2, destaca cursos de qualidade, melhoria contínua e cursos que incentivam a aprendizagem.

As necessidades que as empresas participantes apresentam no cotidiano de suas atividades se referem na sua maioria sobre gestão de estoque, custos, qualidade do produto e melhoria contínua. Esta realidade se faz presente cada vez mais nas organizações, devido ao aumento da competitividade. Quanto maior a concorrência, maior são as exigências dos consumidores com relação à qualidade e melhoria do produto/serviço.

Dentre os principais benefícios que as empresas obtiveram com a realização desses cursos cita-se: o aumento da qualidade e da melhoria contínua nos processos organizacionais, melhoria no relacionamento entre os funcionários, aumento da participação destes na melhoria dos processos, amadurecimento e desenvolvimento da equipe.

O aprendizado individual e organizacional dos cursos que as empresas investigadas realizaram estão centrados no “como fazer”, desenvolvendo uma aprendizagem operacional, ao invés da aprendizagem do “porque fazer”, a qual desenvolve a aprendizagem estratégica, que exige maior reflexão (BOYETT; BOYETT, 1999). Cabe ressaltar que este aprendizado é importante, mas os gestores devem incentivar a reflexão, ao questionamento, objetivando um aprendizado capaz de provocar mudanças mais relevantes do que apenas resolver problemas de estoque, custos, qualidade.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Cursos de Assessoria/consultoria	PEE P. C. Sebrae PCE PRC	PEE P. C. Sebrae	PEE P. C. Sebrae	PEE	PEE	PEE
Cursos realizados fora da empresa	Gestão de estoque e custos Gestão empresarial Capacitação empresarial Contabilidade Qualidade Vendas Melhoria do produto Marketing	Gestão de estoque e custos	Gestão de estoque e custos	Gestão de estoque e custos Gestão empresarial	Gestão empresarial	Gestão de estoque e custos
Cursos desenvolvidos internamente	Melhoria contínua dos processos organizacionais Qualidade	Melhoria contínua dos processos organizacionais	Qualidade	Análise dos processos organizacionais Qualidade	Gestão de estoque e custos	Análise dos processos organizacionais Qualidade

Quadro 6: Programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem Amostra 1



	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>	<b>Empresa 9</b>	<b>Empresa 10</b>	<b>Empresa 11</b>	<b>Empresa 12</b>
Cursos de Assessoria/consultoria	P. C. Sebrae	P. C. Sebrae PRC	P. C. Sebrae	P. C. Sebrae	P. C. Sebrae	P. C. Sebrae
Cursos realizados fora da empresa	Melhoria do produto	Gestão empresarial Gestão de estoque e custos Qualidade	Gestão de estoque e custos Verbas	Gestão empresarial	Gestão empresarial Artes gráficas	Gestão empresarial
Cursos desenvolvidos internamente	Qualidade	Qualidade Melhoria contínua dos processos organizacionais	Qualidade	Melhoria contínua dos processos organizacionais	Articular a aprendizagem individual e coletiva	Qualidade

Quadro 7: Programas desenvolvidos que fomentam a aprendizagem. Anexo 2

Identificar apenas os cursos dos quais a empresa participou ou participa, e os cursos que a empresa desenvolve internamente, não são suficientes para compreender a realidade organizacional, em específico o processo de aprendizagem organizacional. Assim, buscou-se colher informações sobre a capacitação dos funcionários.

Ao questionar sobre os objetivos que a empresa visa atingir com os cursos desenvolvidos internamente, como também os cursos dos quais participa na comunidade através da universidade, dos órgãos do governo, etc. Na Amostra 1, a maioria das empresas tem como objetivo o treinamento para que o funcionário esteja apto para a resolução de problemas. E, o objetivo do funcionário estar apto para exercer as atividades a ele delegadas, capacitar o funcionário para ser um questionador do atual sistema e estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais são mencionados por uma minoria, como mostra o Quadro 8.

Na Amostra 2, o objetivo mais destacado foi capacitar o funcionário para exercer as atividades a ele delegadas e capacitar o funcionário para que esteja apto apenas para resolver os problemas que surgem no cotidiano da realização de suas atividades. Objetivo de estar apto para a melhoria contínua dos processos organizacionais, foi destacado apenas por um gestor, conforme os dados do Quadro 9.

O objetivo pelos quais as empresas buscam capacitar seus funcionários na sua maioria tem características reativas, pois têm a preocupação de que este tenha condições de resolver os problemas referentes ao seu trabalho, e também para realizar as atividades/tarefas referentes ao seu cargo. Esta realidade presente nas duas amostras revela que os gestores enfatizam a aprendizagem como perspectiva normativa. DiBella e Nevis (1999) destacam que na perspectiva normativa a aprendizagem ocorre em certas condições ou circunstâncias, que requer emprego de habilidades específicas.

O aprimoramento da capacitação do funcionário para ser um questionador e de capacitar para a melhoria contínua aparece, contudo de forma incipiente em uma pequena proporção, e o de fornecer condições para que estes tenham condições de provocar mudanças e de gerenciá-las não se manifestam nas empresas estudadas.

Isso mostra a necessidade de desenvolvimento e de mudança da postura dos gestores para que tenham objetivos de capacitação focados na aprendizagem individual, grupal e organizacional e não apenas na aprendizagem para a manutenção do negócio.

O processo de aprendizagem inicia no nível do indivíduo, tal processo pode ocorrer de várias maneiras, isso depende das emoções positivas ou negativas e dos valores que a pessoa traz consigo. No nível de grupo, a aprendizagem ocorre quando as pessoas passam a socializar

suas experiências, seus conhecimentos e a maneira como realiza determinada tarefa, e no nível organizacional, esta ocorre aos indivíduos socializarem com o grupo suas experiências, e após a compreensão e interpretação deste aprendizado, este passa a ser regra ou norma dentro da organização (FLEURY, 2001).

O processo de avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode proporcionar resultados positivos, como também resultados negativos. O resultado depende da finalidade pela qual a empresa tem ao realizar a avaliação de desempenho, e de como este é gerenciado. Neste sentido se procurou saber como a empresa gerencia o processo de avaliação de desempenho.

Na Amostra 1, a maioria dos gestores gerenciam o processo de avaliação de desempenho com a finalidade de obter equipes unidas, e uma minoria para maximizar o desempenho e com a perspectiva de desenvolver visão estratégica. Na Amostra 2, os proprietários destacaram: gerenciar o processo de avaliação de desempenho visando maximizá-lo, obter equipes unidas e aperfeiçoar os processos ou sistemas.

Ao comparar estes dados com os que focaliza os objetivos da empresa com relação a capacitação dos funcionários, constata-se que, na capacitação como também no gerenciamento da avaliação de desempenho, as empresas estão preocupadas com a manutenção do atual sistema organizacional e em desenvolver políticas de recursos humanos a fim de reter os melhores funcionários.

O gerenciamento da avaliação de desempenho direcionada para a aprendizagem e desenvolvimento organizacional foi abordado apenas por uma empresa da Amostra 1, que realiza a avaliação de desempenho com o intuito de desenvolver os funcionários.

As críticas que Gil (2001) faz ao processo de avaliação de desempenho se confirmam através das informações obtidas. A necessidade e a importância de definir objetivos claros sobre o que se visa atingir ao realizar a avaliação de desempenho, e também de capacitar os gestores para desenvolver a avaliação é crucial. Desenvolver a avaliação de desempenho com o objetivo de simplesmente manter o negócio não é suficiente para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

Sendo assim, buscaram-se mais informações sobre os últimos cursos oferecidos pelas empresas, bem como as melhorias obtidas. Estes, na maioria das empresas foram sobre produção, processo de produção e qualidade do produto, o que vem a confirmar os dados referentes aos tipos de curso que a empresa participou e também, sobre os cursos que a empresa desenvolve internamente.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Objetivos dos cursos de capacitação	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais	Resolver problemas que ocorrem na realização das atividades do cargo Executar com eficiência suas atividades	Resolver problemas que ocorrem na realização das atividades do cargo	Executar com eficiência suas atividades	Resolver problemas que ocorrem na realização das atividades do cargo
Objetivo do processo de avaliação de desempenho	Desenvolver os funcionários	Obter equipes unidas e coesas	Obter equipes unidas e coesas	Obter equipes unidas e coesas	Motivar o desempenho dos funcionários	Obter equipes unidas e coesas

Quadro 8: Capacitação dos funcionários Amostra 1

	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>	<b>Empresa 9</b>	<b>Empresa 10</b>	<b>Empresa 11</b>	<b>Empresa 12</b>
Objetivos dos cursos de capacitação	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais	Executar com eficiência suas atividades	Executar com eficiência suas atividades	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais	Estar apto para desenvolver a melhoria contínua dos processos organizacionais
Objetivo do processo de avaliação de desempenho	Obter equipes unidas e coesas	Para aperfeiçoar os processos e sistemas organizacionais	Maximizar o desempenho dos funcionários	Maximizar o desempenho dos funcionários	Para aperfeiçoar os processos e sistemas organizacionais	Obter equipes unidas e coesas

Quadro 9: Capacitação dos funcionários Amostra 2

Entre os benefícios adquiridos através dos cursos, os gestores mencionaram a melhoria no processo de produção, melhoria do produto/serviço e aumento da qualidade, sendo que essas são exigências essenciais para introduzir e manter o produto no mercado. A valorização e o interesse em realizar cursos se justificam pela rapidez das mudanças e o aumento da concorrência.

Para compreender a forma como o processo de aprendizagem é gerenciado, questionaram-se os gestores sobre os agentes articuladores no processo de aprendizagem que são de fundamental importância. Assim, identificou-se a importância dos agentes no processo de gerenciamento da aprendizagem. Entre os principais agentes destacam-se o gestor, o líder, os funcionários, os consultores e os concorrentes.

Na Amostra 1, todos empresários abordaram que o gestor e o líder sempre estão presentes no processo de aprendizagem. E uma minoria, abordou que os funcionários sempre estão presentes no processo. Quando se enfatizou os agentes que às vezes são importantes no processo, alguns destacaram os concorrentes, ainda uma minoria destacou que raramente os funcionários e consultores são importantes no processo de aprendizagem, como mostra o Quadro 10.

Os empresários da Amostra 2, declararam que o gestor e o líder estão sempre presentes no processo de aprendizagem, a maioria também citou que às vezes os funcionários fazem parte do processo, e um que os consultores. Quando questionados os agentes que raramente influenciam na aprendizagem, alguns mencionaram funcionários, concorrentes e consultores, conforme Quadro 11.

Dentre os agentes que influenciam no processo de aprendizagem as duas amostras apresentam realidades semelhantes, os gestores e líderes são os principais articuladores, e os funcionários exercem uma influência esporádica. O que revela a tendência ao estilo de gestão centralizadora, característico em empresas de pequeno porte, principalmente as de base familiar.

Para obter maior clareza sobre o processo de aprendizagem, se objetivou conhecer os tipos de aprendizagem que são fomentados e a frequência com que estes são desenvolvidos. Na Amostra 1 identificou-se que todas as empresas estão preocupadas em corrigir defeitos de qualidade, a maioria em diminuir custos, solucionar outros problemas com fornecedores, com funcionários, com clientes e uma minoria, em otimizar processo de produção, criar novo processo, otimizar processo de produção, criar novo produto, diferenciar-se no mercado e ser competitiva.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<b>Participação dos agentes no processo de aprendizagem</b>						
- Sempre participam	Gestor e líderes	Gestor e líderes	Gestor, líderes e funcionários	Gestor e líderes	Gestor e líderes	Gestor e líderes
- Às vezes	Funcionários e concorrentes	-	-	Funcionários	-	Funcionários
- Raramente	-	Funcionários	Concorrentes e consultores	Consultores e concorrentes	Funcionários e concorrentes	-
<b>Tipos de aprendizagem</b>						
- Sempre desenvolvem	Corrigir defeitos de qualidade; Solucionar problemas com equipamentos e funcionários;	Corrigir defeitos de qualidade; Solucionar problemas com equipamentos e funcionários; Diminuir custos; Desenvolver novo processo de produção;	Corrigir defeitos de qualidade; Solucionar problemas com equipamentos e funcionários; Diminuir custos; Desenvolver novo processo de produção	Corrigir defeitos de qualidade; Solucionar problemas com equipamentos e funcionários; Desenvolver novo processo de produção;	Corrigir defeitos de qualidade; Solucionar problemas com equipamentos e funcionários; Diminuir custos;	Corrigir defeitos de qualidade; Diminuir custos;
	Otimizar processo de produção; Desenvolver novo produto; Diferenciar-se no mercado; Ser competitivo	Diferenciar-se no mercado;	Otimizar processo de produção;	Desenvolver novo produto;		

continuação						
<b>Tipos de aprendizagem</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>
- Às vezes	-		Desenvolver novo produto; Diferenciar-se no mercado;		Desenvolver novo produto; Diferenciar-se no mercado; Desenvolver novo processo de produção;	Desenvolver novo produto; Diferenciar-se no mercado; Desenvolver novo processo de produção;
		Ser competitivo		Ser competitivo;		
- Paramente	-	-	-	-	-	-
<b>Clima organizacional</b>	<b>Calmo</b>	<b>Participativo</b>	<b>Participativo</b>	<b>Participativo</b>	<b>Tenso</b>	<b>Participativo</b>
<b>Fatores que provocam a aprendizagem classificado por prioridade</b>						
- Primeira	Segmento de atuação	Legislação	Legislação	Segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Mercado e governo
- Segunda	Mercado e governo	Segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Legislação	Legislação
- Terceira	Legislação	Mercado e governo	Mercado e governo	Legislação	Mercado e governo	Segmento de atuação
- Quarta	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Segmento de atuação	Mercado e governo	Segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram



continuação		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
<b>Fatores que provocam a aprendizagem classificado por prioridade</b>							
- Quinta	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	
Gerenciamento do conhecimento	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos; Encontros de integração; Formalização das informações através de relatórios; Reuniões;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos; Encontros de integração;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos; Encontros de integração;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos; Encontros de integração;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos;	

Quadro 10: Gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional Amostra 1

	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Empresa 11	Empresa 12
<b>Participação das agências no processo de aprendizagem</b>						
- Sempre participam	Gestor e líderes Funcionários	Gestor e líderes Funcionários	Gestor e líderes Funcionários	Gestor e líderes Funcionários	Gestor e líderes Consultores Funcionários	Gestor e líderes Funcionários
- Às vezes	Concorrentes	-	Consultores	-	Funcionários	Concorrentes
- Raramente						
<b>Tipos de aprendizagem</b>						
- Sempre desenvolvem	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários;	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários; Diminuir custos;	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários;	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários;	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários; Diminuir custos; Desenvolver novo processo de produção;	Corrigir defeitos de qualidade; Sobrecarregar problemáticas com equipamentos e funcionários;
- Às vezes	Diferenciar-se no mercado; Ser competitivo	Desenvolver novo produto	Diferenciar-se no mercado; Desenvolver novo produto;	Desenvolver novo produto; Desenvolver novo processo de produção; Ser competitivo;	Diferenciar-se no mercado;	Diferenciar-se no mercado; Desenvolver novo produto; Desenvolver novo processo de produção;

continuação		Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Empresa 11	Empresa 12
<b>Tipos de aprendizagem</b>							
- Raramente	-	Diferenciar-se no mercado; Ser competitivo	-	Diferenciar-se no mercado	-	-	-
Clima organizacional	Participativo	Calmo	Calmo	Tenso	Participativo	Participativo	
<b>Fatores que provocaram a aprendizagem classificado por prioridade</b>							
- Primeira	Legislação	Legislação	Mercado e governo	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Mercado e governo	Legislação	
- Segunda	Mercado e governo	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Legislação	Legislação	Legislação	Mercado e governo	
- Terceira	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Mercado e governo	Segmento de atuação	Mercado e governo	Segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	
- Quarta	Segmento de atuação	Segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Segmento de atuação	
- Quinta	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Mudanças depois que os concorrentes a fizeram	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	Estar a frente das mudanças no segmento de atuação	

continuação

	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>	<b>Empresa 9</b>	<b>Empresa 10</b>	<b>Empresa 11</b>	<b>Empresa 12</b>
Gerenciamento do conhecimento	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;	Delega para os funcionários gerenciarem as informações e processos ;

Quadro 11: Gerenciamento do processo de aprendizagem organizacional Amostra 1

Ainda, a maioria das empresas às vezes estão preocupadas em desenvolver a aprendizagem para diferenciarem-se no mercado, criar novo produto e apenas uma para criar novo processo e ser competitiva. E, uma empresa mencionou que raramente articula a aprendizagem para otimizar o processo de produção.

Na Amostra 2 os tipos de aprendizagem que todas as empresas sempre estão preocupadas em desenvolver destacam-se: estar preocupadas em fomentar a aprendizagem com o intuito de corrigir defeitos de qualidade e solucionar outros problemas, uma minoria citou para fomentar a aprendizagem a fim de diminuir custos, criar novo processo, otimizar processo de produção e criar novo produto.

Também se buscou saber os tipos de aprendizagem que às vezes os gestores estão preocupados em desenvolver. Os tipos de aprendizagem mais citados foram diferenciarem-se no mercado, criar novo produto e ser competitiva. Ainda uma minoria de gestores declararam que raramente articulam a aprendizagem para diferenciarem-se no mercado e para ser competitiva.

Analisando os dados das duas amostras, percebe-se que a maioria das empresas está centrada na aprendizagem para corrigir defeitos, solucionar problemas e diminuir custos. Estes tipos de aprendizagem referem-se ao processo de aprendizagem em circuito simples. Argyris (2000) destaca que a aprendizagem em circuito simples ocorrerá quando a organização se deparar com um problema. Então, realiza-se a mudança sempre visando manter os valores e a cultura da organização, é considerado como mudança reativa, pois a aprendizagem ocorrerá apenas em situações de turbulência.

Na Amostra 1, aprendizagem com foco na competitividade e em diferenciar-se no mercado aparece em maior proporção do que na Amostra 2. Mas ainda há muito o que as empresas evoluírem nesse sentido. Esses tipos de aprendizagem deveriam ser classificados como prioritários e não como segundo plano.

Argyris (2000) relata que na aprendizagem em circuito duplo, as pessoas acompanham as mudanças do mercado e da concorrência, para obterem informações a fim de questionarem o atual sistema da organização, visando analisar a permanência deste sistema ou a necessidade de mudança do mesmo.

A cultura organizacional (ambiente) é um fator que deve ser levado em consideração quando se fala em aprendizagem organizacional, pois esta tem influência direta na aprendizagem. Por essa razão, procurou-se colher informações sobre o clima organizacional.

Na Amostra 1, as empresas na sua maioria apresentam um ambiente organizacional

participativo. Ambiente calmo e tenso foram citados apenas uma vez. E, na Amostra 2, destacou-se ambiente participativo e calmo, apenas em uma empresa o ambiente é tenso.

Robbins (2006) menciona que o clima organizacional está diretamente ligado a cultura dos fundadores, que influencia na cultura organizacional. Quando os fundadores da empresa possuem uma cultura tradicional rígida e autoritária, esta é transferida para a organização, o que vem a influenciar no clima organizacional. Nesse sentido, o autor ressalta a importância de desenvolver a cultura organizacional, mudando valores e crenças, a fim de favorecer o ambiente de trabalho, condições que contribuem para a aprendizagem, para a socialização do conhecimento vislumbrando o desenvolvimento da organização.

Sendo assim, considerando os dados da pesquisa, é de suma importância para o processo de mudança da cultura o desenvolvimento dos gestores e dos líderes. Estes são os primeiros que deverão mudar de hábitos, de comportamento e de valores, para depois realizar a mudança na organização como um todo, pois o clima organizacional nas duas amostras é favorável para desenvolver a aprendizagem organizacional. Na sua maioria o ambiente é participativo e descontraído.

Ressalta-se que o clima (ambiente) organizacional é importante e tem influência direta no processo de aprendizagem, mas não é o único fator para fortalecer tal processo. Identificar os agentes que fomentam o processo de aprendizagem organizacional, bem como os tipos de aprendizagem são de extrema valia. Para aprofundar como este é gerenciado, também se fez necessário identificar os fatores que alavancam a aprendizagem, sendo que estes fatores geralmente provêm do ambiente externo.

Como primeira prioridade, na Amostra 1, alguns gestores mencionaram que as mudanças no processo de aprendizagem são realizadas para estarem à frente das mudanças, acompanhar as mudanças ocorridas no mercado e no governo, mudanças provenientes da legislação e após a realização das mudanças articuladas pela concorrência.

Poucos gestores da Amostra 2 apresentam fatores como primeira prioridade, dentre os citados destacam-se: acompanhar as mudanças do segmento de atuação, acompanhar as mudanças de mercado e do governo, estar à frente das mudanças, atender as mudanças impostas pela legislação e realizar mudanças após a realização de mudanças articuladas pela concorrência.

Como segunda prioridade na tomada de decisão a Amostra 1 destacou os seguintes fatores: acompanhar as mudanças do segmento em que está inserida, acompanhar as mudanças impostas pela legislação e realizar as mudanças após a realização destas pela concorrência.

Na Amostra 2, os gestores citaram como segunda prioridade os seguintes fatores: atender as mudanças impostas pela legislação e acompanhar as mudanças provenientes da concorrência.

Os fatores que influenciam no processo de aprendizagem analisado como terceira prioridade, na Amostra 1 destacam-se: acompanhar as mudanças ocorridas no mercado e no governo, acompanhar as mudanças realizadas pela concorrência, acompanhar as mudanças do segmento de atuação e atender as mudanças provenientes da legislação.

Dentre as empresas da Amostra 2, a maioria salientou como terceira prioridade acompanhar as mudanças do mercado e do governo. E, algumas salientaram acompanhar as mudanças provocadas pelo segmento de atuação.

Os fatores que provocam a aprendizagem analisado como quarta prioridade na Amostra 1 identificou-se que a metade da amostra realiza mudanças para acompanhar o desenvolvimento do segmento de atuação, e uma minoria para acompanhar as mudanças do mercado e do governo, acompanhar as mudanças realizadas pelos concorrentes e para acompanhar as mudanças da legislação vigente.

Ao analisar os fatores que provocam mudanças no processo de aprendizagem, sob a quarta prioridade na Amostra 2, os gestores destacaram: acompanhar as mudanças do segmento de atuação, acompanhar as mudanças provocadas pela concorrência e atender as mudanças provocadas pela legislação.

Como quinta prioridade, a maioria das empresas da Amostra 1 abordam para estar a frente das mudanças do mercado de atuação e poucas para acompanhar as mudanças de mercado e do governo e atender as mudanças impostas pela legislação. E, a maioria dos gestores da Amostra 2 citaram para estar a frente das mudanças do segmento de atuação e apenas uma para acompanhar as mudanças de mercado e do governo.

No que concerne os fatores que fomentam mudanças no processo de aprendizagem organizacional, se constatou que as empresas assistidas pelo PEE apresentam moderada vantagem com relação às empresas não assistidas pelo referido programa. Observa-se isso principalmente quando se analisam os dados classificados como primeira prioridade. Tal vantagem se deve a fatores, como: acompanhar mudanças de mercado e de governo e de buscar estar à frente das mudanças do segmento de atuação.

Das seis empresas estudadas que participaram do programa, duas declararam como primeiro fator para articular a aprendizagem, acompanhar as mudanças do mercado e do governo, e duas empresas com o intuito de estar à frente do mercado de atuação. Na segunda

amostra apenas uma empresa tem como primeira prioridade acompanhar as mudanças de mercado e do governo e uma empresa para estar à frente do mercado em que atua.

Esses fatores são importantes para a aprendizagem, ter a preocupação de acompanhar as mudanças de mercado e do governo e também de estar à frente das mudanças do segmento em que atua, revela que estas empresas desenvolvem algum tipo de planejamento estratégico (formal ou informal). Este fortalece a organização e propicia condições para que as mudanças referentes à aprendizagem organizacional ocorram mais facilmente do que nas demais empresas estudadas.

Mas cabe salientar que o fator “estar à frente do mercado de atuação” aparece em maior proporção quando analisado como quinta prioridade. Das empresas assistidas pelo programa, quatro tem como quinta prioridade estar à frente do mercado, e das empresas não assistidas pelo programa cinco declararam como quinta prioridade. Este fator é importante quando se visa articular o processo de aprendizagem organizacional e o processo de inovação.

Nos fatores que provocam a aprendizagem classificados como quinta prioridade, percebe-se que os tipos de aprendizagem são semelhantes nas duas amostras. Possuem características reativa, o gestor tem tendência a uma gestão centralizadora, e a preocupação está centrada na manutenção do negócio, ao invés da ampliação e desenvolvimento do mesmo.

Esta constatação mostra a necessidade das empresas buscarem conhecimento administrativo. O gestor, ao aperfeiçoar seus conhecimentos administrativos, terá condições de elaborar um planejamento estratégico que traga melhores resultados para a organização. Fortalecendo o processo de aprendizagem, de inovação e de gestão do conhecimento.

Robbins (2006) destaca que através do planejamento estratégico a organização estabelece a direção, os objetivos que almeja atingir; reduz o impacto da mudança; minimiza o desperdício e a redundância e, fixa os padrões para facilitar o controle.

Para atingir tais objetivos é necessário que a organização defina metas; desenvolva os funcionários para adquirirem novas habilidades; adote um estilo de gestão adequado para a troca de idéias; estabeleça sistemas eficazes, para facilitar a realização das atividades e o controle.

Quando o planejamento estratégico é desenvolvido e coordenado de maneira eficiente, a empresa terá resultados significativos. Ressalta-se a importância dos gestores destas empresas continuarem buscando aprimorar seus conhecimentos, a fim de adquirir maior condição de desenvolver um planejamento que traga resultados satisfatórios.



Percebe-se também nestas empresas a necessidade da renovação da cultura, dos valores que a norteiam e as relações de trabalho, objetivando uma mudança de comportamento focalizada na competitividade e no desenvolvimento do negócio.

Buscou-se coletar informações referentes à forma como o conhecimento é gerenciado nas empresas. Na Amostra 1, todos os gestores delegam para que os funcionários gerenciem as informações e os processos, e a maioria realiza encontros de integração dos funcionários, para que estes socializem suas experiências. O gerenciamento do conhecimento através da formalização das informações em relatórios e a realização de reuniões para ficar ciente dos conhecimentos que cada funcionário adquiriu, foi pouco mencionado. Na Amostra 2, todos os gestores delegam para que os funcionários gerenciem informações e os processos de trabalho.

As empresas da Amostra 1 possuem algumas vantagens quanto ao gerenciamento do conhecimento. A Amostra 2, centraliza basicamente o gerenciamento das informações, dos processos e procedimentos dos funcionários. A primeira amostra possui empresas que adotam outras formas de gerenciamento além desta, como relatórios, reuniões, integração de funcionários. Estas contribuem para a socialização dos conhecimentos tácitos de cada funcionário, a fim de transformá-los em conhecimento da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam a importância da organização procurar meios que contribuam para que os funcionários possam socializar seus conhecimentos tácitos. Através da socialização a organização pode vir a tornar este conhecimento tácito em conhecimento explícito. Assim, a organização pode disponibilizar tais conhecimentos para que todos os indivíduos possam utilizá-los.

Um fator desfavorável identificado é que apenas uma empresa formaliza o conhecimento através de relatórios, manuais e descrição de cargo. Estas acabam correndo riscos ao não formalizar seus conhecimentos. Neste caso, os conhecimentos são guardados na mente das pessoas, e estas podem vir a se desligar da empresa, levando o conhecimento consigo, sem deixar documentado para que outros o utilizem.

Perguntou-se também sobre as últimas mudanças que ocorreram na empresa. A maioria citou na melhoria da qualidade dos produtos, o gerenciamento nos processos, a diminuição de custos. Uma empresa da Amostra 1 destacou o desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de aumentar a participação no mercado.

Outra empresa da Amostra 1, trabalha com foco no negócio, possui representantes para colocar o produto no mercado. Para diminuir custos e não precisar ampliar o espaço físico, a empresa terceirizou parte da produção. Atualmente possui quinze pessoas que desenvolvem trabalho terceirizado. O mesmo é realizado na própria casa da pessoa. A

empresa disponibiliza máquinas, treinamento e toda a matéria-prima necessária para desenvolver tal processo. Com estas mudanças a empresa obteve como resultado maior eficiência.

No que se refere a efetividade da aprendizagem uma empresa da Amostra 1, mencionou que realiza parceria junto a entidades do município que trabalham com adolescentes. Através dessa, a empresa aproveita 95% dos resíduos de fios de linha. Estes adolescentes amarram os restos de fios fazendo uma nova bobina de linha, que volta para a empresa, que possui um vestuário exclusivo de linhas recicladas.

Essas ações permitem visualizar o amadurecimento da gestão e a flexibilidade desta para aprender e inovar.

Ao serem perguntados sobre como foram conduzidas às mudanças de melhoria nos processos organizacional, os gestores foram unânimes em dizer que no início houve resistência, mas com o passar do tempo às pessoas acabam se envolvendo e contribuindo para a mudança. Em algumas situações os gestores abordaram que a resistência foi intensa e não conseguiram realizar as mudanças, todavia esta realidade foram poucas empresas que mencionaram.

O fato de algumas empresas manifestarem resistência à mudança, pode ser decorrência de serem mudanças mais abrangentes, exigindo um tempo maior para renovar a cultura dos funcionários e do gestor.

Fleury e Fleury (1997) mencionam quando a empresa visa realizar mudanças revolucionárias, a probabilidade de haver resistência é maior, devido impacto que esta provoca. O desejável nesses casos é planejar para a mudança ocorrer de forma gradual, para que a mudança de cultura ocorra lentamente.

### **4.3 Comparativo entre as Semelhanças e Diferenças no Processo de Aprendizagem**

Visando atender ao objetivo específico de “Realizar um comparativo entre as informações levantadas sobre as micro e pequenas empresas de base familiar que participaram do PEE e as não participantes, identificando assim as principais semelhanças e diferenças no processo de aprendizagem”, compararam-se os dados por meio de três perspectivas. A primeira contempla as empresas que participaram apenas do PEE; após, as empresas que além de participar do respectivo programa, incluíram também no Programa de Consultoria do SEBRAE, e por fim, empresas que participaram do PEE, do Programa de Capacitação

Empresarial (PCE), do Programa de Redes de Cooperação (PRC) e do Programa de Consultoria do SEBRAE.

#### 4.3.1 Comparativo entre empresas que participaram apenas do PEE e empresas não assistidas pelo programa

No que refere ao perfil das empresas, quanto ao ciclo de vida apenas uma empresa da Amostra 2 está há 27 no mercado, as demais possuem menos de 10 anos de atuação. Todas se encontram na primeira geração e atuam no mercado regional.

Ao analisar os programas e cursos que fomentam a aprendizagem, os dois grupos apresentam características semelhantes. Os cursos dos quais as empresas sentem necessidade em desenvolver se referem à gestão de estoque, custos e gestão empresarial. Estes cursos apresentam uma aprendizagem em circuito simples, pelo fato de enfatizar a solução de problemas rotineiros de trabalho, sendo de natureza reativa.

Diagnosticou-se que as empresas da Amostra 2, também sentem a necessidade de buscar conhecimento, sendo que todas participaram de cursos oferecido pelos programas de consultoria coordenados pelo SEBRAE. E uma empresa participou do Programa Redes de Cooperação oferecido pela UNIJUÍ.

Este fato vem ao encontro das considerações realizadas por Motta e Vasconcelos (2004), de que as mudanças decorrentes da globalização e a evolução da Administração fazem com que as organizações sintam necessidade de adquirir maior conhecimento, para obter visão ampla do contexto organizacional a fim de buscar o melhoramento contínuo.

Comparando os cursos que as empresas desenvolvem internamente, duas empresas que participaram do referido programa visam analisar os processos e a forma de trabalho com o intuito de melhorar o sistema. Entre as empresas da Amostra 2, nenhuma mencionou desenvolver cursos com este propósito.

Ao desenvolver cursos com o objetivo de analisar os processos e a forma de trabalho para melhorar o sistema, as organizações começam a implementar um processo de aprendizagem estratégica. Este tipo de aprendizagem tem preocupação em questionar por que o trabalho deve ser desenvolvido de tal forma, e não apenas a aprendizagem operacional que focaliza como o processo ou o trabalho deve ser desenvolvido.

Quando traçado o comparativo sobre a capacitação dos colaboradores, para identificar se está voltada para a aprendizagem, destacou-se que das três empresas que participaram apenas do PEE apenas uma desenvolve treinamento com o objetivo dos funcionários estarem

aptos basicamente para executarem suas atividades, enquanto que na outra amostra três empresas mencionaram desenvolver treinamentos para atender este objetivo.

Há uma tendência de mudança de comportamento entre as empresas participantes do programa, pois estas entendem que tal objetivo não atende as suas necessidades.

Ao analisar as duas amostras com relação à importância dos agentes no processo de mudança, estes basicamente são os gestores e os líderes. Já os funcionários, concorrentes e consultores foram pouco mencionados, e exercem mínima influência no processo.

Os gestores e líderes são os principais agentes que fomentam o processo de aprendizagem. A maioria das empresas adota um estilo de gestão centralizadora a qual dificulta a participação dos funcionários para sugerir melhorias, ajudar a questionar os processos de trabalho.

Os tipos de aprendizagem desenvolvido pelas empresas das duas amostras estão centradas em corrigir defeitos de qualidade, solucionar outros problemas (de equipamentos, capacitação, etc), em diminuir custos e otimizar processo de produção.

Referente aos tipos de aprendizagem, as duas amostras apresentam uma aprendizagem normativa, focada na manutenção do negócio, caracterizando a aprendizagem em circuito simples.

Ao analisar o processo de aprendizagem, a forma como a empresa aprende, as variáveis observadas e que influenciam o planejamento estratégico das duas amostras, nenhuma salientou como primeira prioridade desenvolver a aprendizagem com o objetivo de estar à frente das mudanças, visando inovar no segmento em que atua. Este fator é de extrema importância para promover e fortalecer o processo de aprendizagem organizacional e da inovação, o qual configura o processo de aprendizagem em circuito duplo.

O gerenciamento do conhecimento nestas empresas ocorre através da atribuição para o funcionário gerenciar as informações e os processos de como o trabalho deve ser realizado. O que diferencia as empresas assistidas pelo PEE é que uma destas além de atribuir aos funcionários o gerenciamento das informações, também realiza encontros de integração dos mesmos. Promovendo um ambiente descontraído, com a finalidade de socializar as experiências vivenciadas pelos indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância das organizações formalizarem o conhecimento organizacional através de relatórios e de manuais. Este é um fator desfavorável nessas empresas, pois nenhuma adota algum tipo de mecanismo para fazer tal formalização.

As empresas que não realizam a formalização procuram estabelecer estratégias para a socialização dos conhecimentos individuais com a equipe. E nesse sentido, maior preocupação em disseminar o conhecimento, não permanecendo a cargo de uma só pessoa.

#### 4.3.2 Comparativo entre empresas que participaram do PEE, do Programa de Consultoria do SEBRAE e não assistidas pelo programa

As principais diferenças que se constatou quanto ao perfil das empresas, são de que uma das empresas que participou do PEE e do Programa de Consultoria do SEBRAE encontra-se na primeira geração e atua no mercado estadual. Outra se encontra na segunda geração e atua no mercado nacional e internacional. E, as empresas que não participaram do programa todas estão na primeira geração e atuam no mercado regional.

As diferenças quanto ao perfil das empresas, revelam que as empresas participantes do programa manifestam maior amadurecimento na gestão, possibilitando a identificação e o aproveitamento de oportunidades. Como consequência estas obtêm mais benefícios, pode-se afirmar tal amadurecimento através do tipo de planejamento que estas empresas realizam. Este trabalho é de natureza pró-ativa, os gestores procuram avaliar as mudanças de mercado constantemente e em consequência, conseguem posicionar seus produtos no mercado de maneira mais eficiente.

Ao analisar os cursos no qual a empresa participou ou estava participando no período da coleta de dados, as duas amostras estão centradas em cursos sobre gestão de estoque e custos. Com relação aos cursos desenvolvidos internamente, também não houve diferença, ambas tem como prioridade cursos de qualidade.

No que diz respeito aos cursos no qual a empresa participou ou participa, constata-se que as duas amostras precisam explorar outros cursos que articulem a aprendizagem, que sejam mais reflexivos, ou visem o questionamento da forma pelo qual o trabalho é realizado.

Questionando o objetivo dos treinamentos oferecidos pelas empresas, a diferença observada é de que as empresas assistidas pelo PEE e Programa de Consultoria do SEBRAE visam capacitar os funcionários para que estes estejam aptos para resolver problemas. Quanto às empresas da Amostra 2, estão centradas para que o funcionário seja um executor, tenha condições de exercer com eficiência as atividades a ele atribuídas.

As empresas da Amostra 1 têm maior clareza ao definir os objetivos dos treinamentos do que as da Amostra 2, as quais tem como objetivo que os funcionários sejam executores,

não vindo a estimular o questionamento, a reflexão, trabalhando basicamente com o aprendizado a nível operacional.

O gerenciamento da avaliação de desempenho nas duas amostras estudadas apresenta objetivos claros e satisfatórios. O que diferencia as duas amostras é que as empresas assistidas pelo PEE e Consultoria do SEBRAE realizam a avaliação de desempenho com o objetivo de obter equipes unidas. E, as empresas da Amostra 2 priorizam, além de obter equipes unidas, maximizam o desempenho dos funcionários e aperfeiçoam processos e sistemas.

A avaliação de desempenho na primeira amostra visa fortalecer as relações de trabalho e a socialização do conhecimento, através de encontros de integração. Na segunda essa realidade se manifesta em menor proporção. Estas empresas da segunda amostra visam aumentar a eficiência e a eficácia através da maximização do desempenho e do aperfeiçoamento dos processos.

Os agentes que articulam o processo de aprendizagem organizacional exercem papel importante no desenvolvimento da empresa. A principal diferença apresentada nas duas amostras é: em uma das empresas da Amostra 1 os agentes que sempre participam do processo de mudança são os gestores, líderes e funcionários. Na Amostra 2 nenhuma empresa citou que sempre os funcionários participam do processo.

Com relação aos agentes que articulam o processo de aprendizagem, se constata que nas empresas das duas amostras há necessidade de nova postura no estilo de gestão, diminuindo a resistência para a mudança organizacional, criando espaço para os demais agentes participarem de tal processo.

Através dos dados coletados sobre os tipos de aprendizagem desenvolvidos pelas empresas, pode-se dizer que as duas amostras estão centradas basicamente em corrigir problemas de qualidade, solucionar outros problemas (de equipamentos, capacitação, etc), diminuir custos, otimizar processo de produção. Como diferença, uma empresa da primeira amostra desenvolve a aprendizagem para criar novo processo de produção ou novo produto.

Com isso, se constata que esta empresa tem um planejamento melhor elaborado que as demais. Procura estar atenta às mudanças do mercado, visando aproveitar as oportunidades identificadas, diferenciando-se no mercado. Ressalta-se que esta empresa apesar de ser jovem, encontra-se na segunda geração e possui atuação no mercado nacional e internacional.

Quanto aos fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional, não há diferenças entre as duas amostras. Ambas têm como primeira prioridade realizar mudanças quando essas são impostas pela legislação e, como quinta prioridade, estar à frente das mudanças procurando inovar no segmento no qual está inserido. Tais fatores, confirmam a

necessidade destes gestores ampliarem seus conhecimentos administrativos, adotando novas práticas administrativas com o objetivo de identificar e aproveitar as oportunidades oriundas do ambiente externo.

E, ao comparar o processo de gestão do conhecimento, as duas amostras gerenciam o conhecimento através da atribuição para os funcionários gerenciarem as informações bem como os processos de trabalho e realização do produto/serviço. O que diferencia as empresas assistidas pelo PEE e participantes do Programa de Consultoria do SEBRAE das empresas da Amostra 2, é de que estas realizam encontros de integração de funcionários, para que estes socializem seus conhecimentos e experiências com os demais funcionários.

#### 4.3.3 Comparativo entre empresas que participaram do PEE, do PCE, do PR, do Programa de Consultoria do SEBRAE e empresas não assistidas pelo programa

Entre as seis empresas pesquisadas que participaram do PEE apenas uma participou deste programa e também do PCE, do PRC e ainda do Programa de Consultoria do SEBRAE. Esta organização está no mercado há trinta anos, encontra-se na segunda geração e atua no mercado estadual. Entre as empresas da Amostra 2 apenas uma tem mais de vinte anos de existência, mas encontra-se ainda na primeira geração, atua no mercado regional e além do Programa de Consultoria do SEBRAE participou por um curto período de tempo do PRC. Isso revela que a empresa da Amostra 1, reconhece a importância do desenvolvimento contínuo.

O fato da empresa da primeira amostra estar realizando cursos constantemente possibilita ao gestor maior conhecimento para gerenciar o negócio e explorar as oportunidades provenientes do mercado. Constata-se que a empresa da segunda amostra, a qual participou por um curto período de tempo do PRC, apresenta dificuldade em renovar a cultura organizacional, devido sua resistência à mudança. Da mesma forma que o gestor não conseguiu envolver a segunda geração (filhos) no negócio, também não conseguiu permanecer na rede.

A realidade desta empresa da Amostra 2 pode ser entendida através da argumentação de Fleury e Fleury (1997). Estes autores destacam quando o grupo enfrenta dificuldades e não consegue resolvê-las pelos modos habituais, preservando as crenças e valores o grupo sente-se frustrado e ansioso. Se não há interesse em aprender, acabam ignorando a existência do problema, eliminando o sentimento de frustração e de ansiedade.

Ao comparar os cursos dos quais a empresa participou ou participa, a empresa da Amostra 1 fez-se presente em cursos de capacitação empresarial, gestão empresarial, gestão de estoque e custos, contabilidade, qualidade, vendas, melhoria do produto ou serviço, marketing. Estes mostram a valorização da empresa com relação ao desenvolvimento. O gestor mencionou que a próxima área a ser desenvolvida na empresa é a de gestão de pessoas. Entre as empresas da Amostra 2, não foi observado comportamento semelhante.

A empresa da Amostra 1 comparada neste contexto, realizou todos os cursos oferecidos pela UNIJUÍ e também cursos oferecidos pelo SEBRAE, revelando o desenvolvimento gerencial e organizacional em maior profundidade. Passou por todos os estágios de desenvolvimento necessários para maior compreensão da complexidade organizacional. O gestor manifestou também disposição e interesse de vir a participar de outros cursos que possam ser oferecidos pela Universidade.

Comparando os cursos que as duas amostras desenvolvem internamente não há diferenças, ambas estão focadas na melhoria contínua dos processos organizacional e na qualidade do produto.

Quanto aos objetivos dos cursos de capacitação oferecidos o que diferencia a empresa da Amostra 1 da segunda amostra é que esta desenvolve treinamentos visando capacitar os funcionários para que estes sejam questionadores do sistema e do processo. Este fator não foi abordado por nenhuma das empresas da Amostra 2. Este é um dos principais fatores para desenvolver a aprendizagem em circuito duplo.

A empresa da Amostra 1 gerencia a avaliação de desempenho com o intuito de desenvolver visão estratégica. Este é de grande valia para a aprendizagem organizacional, entre as empresas da Amostra 2 nenhuma mostrou essa preocupação ao realizar a avaliação de desempenho.

Desenvolver avaliação de desempenho com o objetivo dos funcionários desenvolverem visão estratégica sobre o trabalho que realizam, é de grande valia para a aprendizagem. A partir desta, os indivíduos passam a ter maior compreensão sobre seu trabalho e sobre a organização, possibilitando o senso crítico referente a forma de trabalho e maior comprometimento com a organização.

Os principais agentes que provocam a aprendizagem nas duas amostras são os gestores e líderes. O que diferencia a Amostra 1 é de que quase sempre os consultores participam desse processo e às vezes os funcionários e concorrentes, mostrando o fortalecimento dos laços da empresa com os consultores e também, o preparo que esta tem para aceitar sugestões de pessoas de fora da organização.



Entre os tipos de aprendizagem as diferenças da empresa da Amostra 1 é estar sempre preocupada em diferenciar-se no mercado em que atua e ser competitiva. Isso se justifica pelo segmento de atuação, por ser de confecções. A cada estação ocorrem mudanças de modelos, cores e tipos de tecidos, o que torna necessário a mudança constante para criar novos produtos, estes devem ser atrativos para obter a aceitação do mercado consumidor.

Ao comparar o clima organizacional, não se constatou diferenças, ambas as amostras priorizam o ambiente de trabalho calmo, favorecendo para a participação dos funcionários no processo de trabalho.

Analisando o processo de aprendizagem organizacional, a forma como a empresa aprende e as principais variáveis que esta avalia para realizar o seu planejamento estratégico. A empresa da Amostra 1 mencionou como primeira prioridade acompanhar as mudanças do segmento em que está inserida, com o objetivo de aprender e mudar antes que seus concorrentes. E, como quinta prioridade realizar mudanças depois que os concorrentes a fizeram. Isso mostra a importância que a empresa dedica ao planejamento, e em definir estratégias para se manter competitiva no mercado. Esta realidade não foi observada na outra amostra.

A gestão do conhecimento na Amostra 2 está centrada na atribuição dos funcionários gerenciarem as informações e os processos de trabalho. A empresa da Amostra 1 apresenta como diferencial formalizar o conhecimento através de relatórios, manuais e descrição de cargos. Também realiza reuniões com o objetivo de estar ciente dos conhecimentos individuais de cada funcionário para depois transformar este, em conhecimento organizacional, e então disponibilizar a todos os funcionários. Também promove encontros de integração de funcionários para que estes possam socializar suas experiências adquiridas ao longo do tempo com os demais colegas.

Outra diferença é que esta organização desenvolve trabalho social junto a entidades do município que trabalha com adolescentes. Este trabalho visa aproveitar resíduos da produção, aonde se chega a reaproveitar 95%, gerando novos produtos. Estes têm grande aceitação no mercado, devido serem produzidos com material reciclável.

Também terceiriza parte da produção, geralmente são componentes, pequenas peças que compõem o produto. Este trabalho é desenvolvido por mulheres que não podem trabalhar fora, devido ter que cuidar do lar e dos filhos. A empresa fornece todas as condições para que estas trabalhem no próprio domicílio.

A pesquisa mostrou que dentre as empresas estudadas, estas apresentam mais semelhanças do que diferenças no processo de aprendizagem organizacional. Esta constatação

está diretamente ligada a longevidade das empresas, a necessidade dos gestores buscarem ampliar o conhecimento administrativo, e de alguma forma estes vem participando de cursos e assessorias oferecidos pelas entidades locais.

## **CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

A aprendizagem organizacional está sendo valorizada cada vez mais nas organizações. No ambiente globalizado as organizações que desejarem ser bem-sucedidas deverão aprender cada vez mais, para conseguir maior participação no mercado.

Neste contexto, a temática que originou o presente estudo teve como foco a efetividade da aprendizagem organizacional em micro e pequenas indústrias de base familiar do município de Ijuí – RS. O motivo que levou a estudar a aprendizagem em micro e pequenas indústrias se deu pela necessidade de conhecer as mudanças que o Programa de Extensão Empresarial, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul provocou nas empresas participantes.

Para compreender as mudanças resultantes, foi definida uma amostra de empresas que não participaram do referido programa, a fim de analisar um comparativo entre o processo de aprendizagem das duas amostras. Com base nessas informações a questão que norteou o estudo foi a de responder se havia semelhanças e diferenças em termos de efetividade, no processo de aprendizagem organizacional entre empresas industriais familiares do município de Ijuí – RS, assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial convênio entre SEDAI/UNIJUÍ e indústrias que não foram atendidas pelo referido programa.

Iniciou-se caracterizando as empresas pesquisadas, e traçando seus perfis. Nesta etapa revelou-se que todas as empresas pesquisadas são caracterizadas como microempresas, a maioria possui no máximo quinze anos de existência. Mas duas empresas do primeiro grupo encontram-se na segunda geração.

Analisou-se a seguir os programas desenvolvidos que incentivam a aprendizagem organizacional. Para tanto, buscou-se saber se a empresa incentiva a capacitação através de cursos. Entre os principais cursos desenvolvidos fora da empresa se destacaram os de gestão de estoque e custos, gestão empresarial e qualidade, e entre os cursos desenvolvidos internamente, os de melhoria contínua, de qualidade e de análise de processos.

As empresas que não participaram do Programa de Extensão Empresarial, também participaram de cursos externos. Curso do qual todas haviam participado foi oferecido pelo Programa de Consultoria do SEBRAE, o que revelou a importância que estas empresas estão manifestando para a busca de novos conhecimentos.

Também foi identificado e analisado se a capacitação dos colaboradores estava voltada para a aprendizagem em circuito simples ou circuito duplo. As empresas da segunda amostra bem como a maioria das empresas da primeira amostra estão centradas na aprendizagem em circuito simples. A aprendizagem em circuito duplo se manifesta de forma mais acentuada nas duas empresas participantes do programa que se encontram na segunda geração.

Analisou-se ainda como o processo de aprendizagem organizacional é gerenciado. Pode-se afirmar que na segunda amostra o processo é gerenciado a partir do gestor e do líder. A tomada de decisão é centralizada e os funcionários e agentes externos têm pouca influência. Nas empresas participantes do programa, a maioria gerencia o processo da mesma forma que as da outra amostra, mas em uma empresa, os funcionários têm participação ativa e também quase sempre os consultores e concorrentes influenciam no processo de melhoria e de aprendizagem. O que expressa uma pequena mudança de comportamento e de atitudes dos gestores no que diz respeito a aprendizagem.

Finalmente, realizou-se a comparação entre as informações levantadas nas duas amostras, com o intuito de compará-los no que se refere à aprendizagem, vindo a responder a problemática em questão.

As diferenças existentes no processo de aprendizagem podem ser identificadas nas empresas industriais de base familiar que estão na segunda geração, devido ao estilo de gestão ser diferente do das demais empresas, a família gestora socializa as informações e a troca de idéias, o que fortalece a tomada de decisão. Também apresentam maior capacidade para resolver conflitos, os quais são fundamentais para a construção do conhecimento.

Foram estabelecidas no início do estudo hipóteses. A principal supunha que nas micro e pequenas indústrias de base familiar assistidas pelo programa apresentavam uma dinâmica de aprendizagem em circuito duplo de forma mais acentuada do que as demais empresas pesquisadas. Constatou-se que esse tipo de aprendizagem somente se concretiza nas empresas que se encontram na segunda geração. Estas possuem uma gestão mais descentralizada e flexível, com valorização dos funcionários, sendo que estes têm liberdade para expressar opiniões, participar das mudanças e das melhorias realizadas no espaço organizacional. Nas demais empresas a aprendizagem tem uma forte tendência a simples correção de defeitos, o que é característica básica da aprendizagem em circuito simples.

Quanto à hipótese das empresas assistidas pelo programa desenvolverem a aprendizagem de forma mais reflexiva com o gerenciamento mais efetivo do conhecimento, percebe-se em apenas uma delas isso ocorreu. O aspecto determinante está na longevidade da empresa (30 anos), encontrando-se na segunda geração e adota um estilo de gestão flexível em relação à mudança organizacional. Outro fator importante que contribuiu de maneira significativa é a disponibilidade e a vontade de aprender, fato observado pela participação de três programas desenvolvidos pelo Governo do Estado (Programas de Extensão Empresarial, de Capacitação Empresarial e do Programa de Redes de Cooperação), que resultou na integração efetiva em uma rede de cooperação. A rede de cooperação é um novo formato organizacional, no qual os agentes de diversas empresas fazem uma aliança para poder competir no mercado. Tal aliança tem como objetivo a barganha de preço e de condição de pagamento com fornecedores, buscar recursos com taxas mais acessíveis no mercado financeiro, posicionar de maneira mais adequada os produtos da rede no mercado.

A última suposição era a de verificar a existência de programa sistemático de aprendizagem nas empresas assistidas pelo programa. Esta suposição confirmou-se somente nas duas empresas que se encontram na segunda geração e de maneira mais intensa na empresa que está há trinta anos no mercado. Nas demais empresas os programas de aprendizagem estão direcionados para a solução de problemas e manutenção do negócio não havendo um programa sistemático de aprendizagem. Este ocorre para fazer frente as dificuldades enfrentadas.

No que refere a efetividade da aprendizagem, apenas uma empresa desenvolve trabalho junto a entidades do município para reaproveitar os resíduos oriundos da produção, o que não permite considerar a hipótese confirmada. As empresas industriais de pequeno porte de base familiar não apresentam capacidade de gerenciar determinada ação visando atingir objetivos organizacionais com responsabilidade social e ambiental.

Contudo, considera-se que a efetividade, a gestão do conhecimento e a aprendizagem em circuito de laço duplo estão presentes em empresas que já passaram para a segunda geração e adotam um modelo de gestão flexível.

Isso implica em afirmar que não é o Programa de Extensão Empresarial o fator determinante na efetividade no processo de aprendizagem organizacional. Não confirmando a hipótese de que micro e pequenas indústrias do município de Ijuí, assistidas pelo PEE, apresentariam uma aprendizagem em circuito duplo.

Como limitação do estudo, se destaca que a pesquisa ficou restrita a um município e a um segmento de atuação. Com isso não se pode afirmar que a realidade dos demais segmentos ou das empresas de outros municípios e regiões seja semelhante.

Para novos estudos se destaca as seguintes perspectivas:

A realização de estudos com estas características em empresas familiares do segmento do comércio e de prestação de serviço do município de Ijuí, a fim de comparar as diferenças referentes a aprendizagem entre os três segmentos.

A realização de estudos com estas características em empresas industriais de base familiar de outros municípios ou de outras regiões, visando comparar as diferenças no processo de aprendizagem entre municípios ou regiões.

## REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, Elismar, LANK, et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: **Gestão do conhecimento**: On Knowledg Management/ Harward Business Review. 7. ed, RJ: Campus, 2000.
- BERNHOEFT, Renato, CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995
- BRANDLI, Gustavo Londero, KUHN, Ivo Ney, REDIN, Ivani. **Contribuição do programa de extensão empresarial para o desenvolvimento das MPMEs do Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: XXV ENEGEP, 2005.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOYETT, Joseph H., BOYETT, Jimmie T. **O gruaia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E; MAEIEL, M. L. Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ: Instituto de Economia, 2003.
- CAVALCANTE, Marcos, GOMES, Elisabeth., PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro A.; **Metodologia científica**. 4. ed, São Paulo: Makron Books, 1996.

- CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO NOROESTE COLONIAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano estratégico de desenvolvimento regional**. Ijuí: Unijui, 1994.
- COSTA, N. C. A. da. **O conhecimento científico**. São Paulo: Discurso Editorial, 1997.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 10. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DIBELLA, Anthony J., NEVIS, Edwin. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FARIA, M. S.A; TACHIZANA, T. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. DUTRA, J. S., (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GAGLIARDI, P. **The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework**. Organization studies, 1986. v. 7, n. 2.
- GARVIN, D. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, July/Aug, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRZYBOVSKI, Denize, TEDESCO, Carlos. **Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidades em conflito**. Revista Eletrônica de Administração e Negócios, ISSN 1517-610.
- IBGE. **Central de empresas**. 2004
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1967.



- KIM, D. H., O elo entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In KLEIN, David A., (org). **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LANSBERG, Ivan, PERSICK, Klein E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion M. **Generation to generation**: life cycles of family business. New York: Prentice Hall, 1996.
- LEONE, N. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de administração. V.34, abril/jun. 1999, p. 91-94.
- LODI, João Bosco. **Fortalecendo a empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LONGENECKER, J.G; MOORE, C. W; PETTY, J. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Gestão do conhecimento: On Knowledg Management/ Harward Business Review. 7. ed, RJ: Campus, 2000.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- PASSOS, Janduhy Camilo. **Riscos e perdas patrimoniais no contexto organizacional**. Uma amordagem sob o enfoque sociotécnico. Site. [www.cesuc.br/revista/ed-2/RISCOS\\_E\\_PERDAS\\_PATRIMONIAIS.pdf](http://www.cesuc.br/revista/ed-2/RISCOS_E_PERDAS_PATRIMONIAIS.pdf) Acesso em 27.06.2007.
- RICCA, J. L. Prefácio. In: KRUGLIANSKAS, I; TERRA, J. C. (Coord.) **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Cmpus, 2003.
- RIVERO, Oswaldo de. **O Mito do desenvolvimento**. Os países inviáveis no século XXI. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração**. Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Entendendo, Aprendendo, Desenvolvendo Qualidade Padrão Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. Sam Francisco: Jossey-Bass, ed. Rev. 1992.

SEBRAE. **Critérios de Classificação do Porte da Empresa**. Site

<[www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp)> Acesso em 07.07.2007

SENGE Peter M. **A quinta disciplina** – arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**. Lógica, Epistemologia e Normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Eduardo B. de. **As dimensões do desempenho organizacional**. Site.

<[www.univercidade.edu/html/cursos/graduacao/admin/ensino/EdBezerra\\_IntroADMMat02.pdf](http://www.univercidade.edu/html/cursos/graduacao/admin/ensino/EdBezerra_IntroADMMat02.pdf)> acessado no dia 12/12/2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alivin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZABOT, João Batista, SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento**. Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas: 2002.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os gestores das empresas**

### **BLOCO I – Caracterização das empresas**

Empresa (nome fantasia): \_\_\_\_\_

Razão Social: \_\_\_\_\_

Segmento de atuação: \_\_\_\_\_ Fundação: \_\_\_\_\_

Qtd. de familiares que trabalham na empresa: \_\_\_\_\_ funcionários: \_\_\_\_\_

Mercado de atuação: \_\_\_\_\_

Principais produtos: \_\_\_\_\_

Comente sobre o desenvolvimento da organização ao longo de sua história.

### **BLOCO II – Programas e cursos que fomentam a aprendizagem**

Quais cursos a empresa já participou ou participa?

A empresa já contratou algum serviço de consultoria ou assessoria? Qual?

Que tipo de cursos a empresa desenvolve internamente, a fim de fomentar a aprendizagem organizacional?

Fale sobre os principais cursos e programa do qual a empresa participou, e que contribuíram para o seu desenvolvimento e para a aprendizagem.

### **BLOCO III – Capacitação dos colaboradores**

Ao desenvolver um curso de capacitação para os funcionários, que objetivo se visa atender?

A empresa realiza avaliação de desempenho? Com que sentido o feedback desta avaliação é repassada para os funcionários?

Mencione os últimos treinamentos oferecidos pela empresa aos funcionários, como o processo foi gerenciado e quais melhorias a empresa obteve.

**BLOCO IV – Aprendizagem organizacional**

Quais são os agentes que sempre provocam a aprendizagem na empresa?

Quais são os agentes que às vezes provocam a aprendizagem na empresa?

Quais são os agentes que raramente provocam a aprendizagem na empresa?

Que tipo de aprendizagem sempre é realizado dentro da empresa?

Que tipo de aprendizagem às vezes é realizado dentro da empresa?

Que tipo de aprendizagem raramente é realizado dentro da empresa?

Como é o ambiente dentro da empresa, o clima de trabalho?

Relate a importância de cada fator no processo de aprendizagem da empresa. (concorrentes, legislação, segmento de atuação, mercado e governo e inovações no segmento de atuação).

**BLOCO V – Gestão do conhecimento**

De que forma o conhecimento, as informações são gerenciadas na empresa?

Relate as últimas ou as principais mudanças que ocorreram na empresa.

Quais foram os benefícios que a empresa obteve? E, quais as dificuldades enfrentadas?

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o coordenador do Programa de Extensão Empresarial**

1 – Como foi realizado o trabalho de prospecção, divulgação do programa, as dificuldades enfrentadas com relação à aceitação da proposta pelos empresários e decidirem participar do programa.

2 – Após a fase de divulgação, já iniciado o trabalho de assessoria, quais as principais dificuldades que os técnicos enfrentaram na realização do trabalho.

3 – Os principais benefícios ou resultados satisfatórios que o grupo identificou nas empresas assistidas.

4 – As dificuldades que se teve com relação a metodologia do programa. Que tipo de ajustes deveria ser realizada para obter melhores resultados.

5 – Como a equipe vê o programa, a aceitação da comunidade e os resultados quando se fala em desenvolvimento regional.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)