APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

Enise Santos¹
Edmilson Lima²

¹ Administração / Programa de Pós-Graduação em Administração / Universidade Nove de Julho

² Programa de Pós-Graudação em Administração / Universidade Nove de Julho

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EQUIPES DE DIREÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

Resumo: O estudo objetivou compreender como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional, resultando na proposição de um modelo de aprendizagem organizacional adaptado ao contexto dessas empresas. A abordagem metodológica é de estudo de caso múltiplo qualitativo. A coleta dos dados baseou-se em documentos e entrevistas em profundidade com membros das equipes e, as análises de dados, na consideração detalhada de parcelas de conteúdo com o software de análise Atlas-ti. Os resultados da pesquisa mostraram que as equipes de direção das pequenas empresas aprendem através do processamento das informações, da compreensão e do gerenciamento da experiência, da criação do conhecimento e pela interação com o ambiente em que atuam. Isto pode possibilitar aos codirigentes das equipes de direção conduzir processos de mudanças que melhorem a sobrevivência de suas pequenas empresas e possibilitem um crescimento organizacional significativo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Equipes de Direção. Pequenas Empresas.

1 Introdução

Num ambiente econômico volátil e competitivo, no qual as mudanças ocorrem rapidamente, observa-se que a capacidade de renovação, transformação e adaptação das organizações, se fazem cada vez mais necessárias para que possam se manter compatíveis ao seu tempo e contexto (Lopez, Peón & Ordáz, 2005). Um dos caminhos possíveis encontrados por muitas organizações para enfrentar esses desafios e mudanças foi a adoção da aprendizagem organizacional (AO), cujo objetivo é o de adquirir novos conhecimentos que possam melhorar o desempenho dessas organizações (Ruas, Antonello, & Boff, 2005). A AO é compreendida como uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto a organização adquire experiência, que, por sua vez, acaba por gerar novos conhecimentos na organização (Argote & Miron-Spektor, 2011).

A aprendizagem associada ao conhecimento implica aquisição da compreensão, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional. Assim, a empresa criadora do conhecimento é aquela que possui a capacidade organizacional de atrair, ampliar, explorar e criar de forma contínua e dinâmica novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A aprendizagem organizacional (AO) para algumas empresas é uma questão estratégica e de sobrevivência. Portanto, lidar com a aprendizagem nas organizações e compreender como ela se desenvolve internamente, pode gerar vantagem competitiva indispensável para a sua permanência num mercado altamente competitivo (Henriqson & Kurek, 2011).

Assim, os estudos em AO têm se mostrado cada vez mais importantes, não só para compreender os processos de mudança organizacional como, também, para neles intervir (Ruas *et al.*, 2005). Além disso, as teorias de AO podem contribuir, de forma significativa, para a análise e o desenvolvimento de ações e práticas relativas ao desenvolvimento das pessoas, alinhando-se ao contexto político, econômico e cultural das empresas (McGee & Prusak, 2000; Henriqson & Kurek, 2011) e, portanto, contribuindo para o seu desempenho.

Para que as empresas consigam alcançar um bom desempenho e se desenvolver, um dos caminhos pode ser o das parcerias empresariais, cada vez mais comuns no ambiente de negócios, seja para elevar a capacidade interna, aumentar a fatia de mercado ou se manter nele.

Essa parceria pode ser identificada como uma equipe de direção (ED), cuja definição é a reunião de um pequeno número de dirigentes, comprometidos com um propósito comum e com as mesmas metas de desempenho, dotados de habilidades que podem revelar-se complementares, e cuja essência é o compromisso compartilhado (Katzenbach & Smith, 2005). Pode-se ressaltar que os dirigentes, quando trabalham juntos na equipe de direção tendem a desenvolver um processo participativo que possibilita uma maior interação entre eles, e os auxiliam a enfrentar situações difíceis, tomar decisões estratégicas importantes e construir compromissos (Carmeli, 2008).

Expandir as possibilidades dos componentes das EDs de trabalharem em conjunto pode representar um bom caminho para a ampliação dos resultados organizacionais, uma vez que a busca de soluções conjuntas contribui para o entendimento das questões organizacionais e de mercado, tão caras as pequenas empresas (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006).

As PEs são essenciais para promover o crescimento econômico e melhorar as condições de vida da população. No Brasil as PEs têm papel fundamental na geração de renda, pois essas organizações são responsáveis por 67% dos empregos da população economicamente ativa do país no ambiente urbano, contribuindo com 20% do volume de riquezas gerado pela nação e 28% do faturamento bruto da atividade empresarial (SEBRAE, 2011). No entanto, estudos sobre este modelo organizacional ainda estão em fase inicial, carecendo de um amadurecimento que resulte em significativas descobertas empíricas e conceituais nesse campo de estudo.

O segmento das MPEs se destacou na década de 2000, pois suplantou a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011). Uma pesquisa revelou que nesse período, o crescimento médio do número de MPEs, considerando o universo da indústria, comércio e serviços, foi de 3,7% a.a. Em 2000, havia 4,1 milhões de estabelecimentos, podendo chegar, em 2015, a um total de 8,8 milhões em atividade. Os dados utilizados no período entre 2010 e 2015 são estimativas, com base em expansão de 5,1% a.a. no total de MPEs, a partir da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e projeções populacionais do IBGE. Portanto, nos anos 2000, ocorreu a criação de aproximadamente 4,7 milhões de novos estabelecimentos.

Pode-se destacar que mesmo possuindo potencial de crescimento, as PEs se encontram imersas em um cotidiano turbulento, muitas vezes composto de desafios e dificuldades diárias. Esse intrincado contexto pode indicar a necessidade de essas empresas responderem rapidamente aos imperativos ambientais, bem como perceberem a importância que o processo de AO assume para melhorar o seu desempenho. Vale ressaltar que nas PEs a propriedade e a

gestão frequentemente são unificadas, exercidas pelos proprietários-dirigentes da empresa que podem se organizar em uma ED para facilitar a gestão estratégica da empresa (Lima, 2004, 2007).

Evidencia-se, portanto, a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas que busquem associar as EDs nas PEs com a AO, constatando como os conhecimentos, as informações e as experiências são desenvolvidas pelas empresas, e como tem ocorrido a aprendizagem nessas organizações. Esse é o tema central deste estudo, pois se trata de um fato associado a maior ou menor capacidade que uma organização possui de adquirir conhecimentos, baseada na em sua experiência ou na experiência dos componentes da ED, e de modificar sua estrutura de acordo com esses conhecimentos. Pode-se indicar que as contribuições deste estudo colaboram para o entendimento de como ocorre à aprendizagem em pequenas empresas, pois a literatura acadêmica tem desenvolvido poucas pesquisas sobre as PEs nacionais e como se dá o seu processo de aprendizagem organizacional.

2 Referencial Teórico

Aprendizagem Organizacional em PE

O interesse pelo estudo da AO encontra-se em evolução devido a diversos fatores, como a demanda por estruturas e sistemas empresariais mais flexíveis e que reajam às constantes mudanças em que a aprendizagem passa a desempenhar papel-chave; ou, ainda, ao próprio conceito de aprendizagem, que possui características dinâmicas e valor analítico abrangente, haja vista a variedade de disciplinas que o utilizam (Dodgson, 1993).

Devido à diversidade de discussões e a sua amplitude, não há consenso acerca de definição teórica ou modelo predominante em AO, mesmo com vários pesquisadores buscando entendê-lo sobre diferentes enfoques. Há vários anos, autores como Cyert e March (1963), Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, vêm discutindo esses conceitos, fornecendo consistência ao campo de estudo.

Assim, neste estudo a AO será considerada como um processo que ocorre ao longo do tempo, em um contexto, que inclui a organização e o ambiente em que ela está inserida. Ressalta-se que a AO é uma mudança na organização que ocorre quando ela adquire experiência, conhecimento e informação (Santana, 2005; Argote & Miron-Spektor, 2011).

Ao considerar a AO nas PEs, é preciso examinar as especificidades de gestão características, pois terão um impacto importante sobre a capacidade de aprender da empresa (Torrés & Julien, 2005; Zhang, Macpherson & Jones, 2006). Essas especificidades referem-se aos papéis do dirigente, do ambiente e da organização.

Dada a característica centralizadora e a proximidade hierárquica associada ao dirigente das PEs, suas características pessoais determinarão os tipos de comportamento que são esperados e apoiados, e, conseqüentemente, definirão a existência de processos de aprendizagem de laço único ou duplo (Deakins & Freel, 1998). Essa relação entre as características pessoais do dirigente e a capacidade de aprendizagem das empresas é tão importante que Zhang, Macpherson e Jones (2006) definiram duas categorias de empresas com base nesse critério: as empresas voltadas à estabilidade (cujos dirigentes possuem um foco mais internalizado e promovem a aprendizagem por experiência, concentrada em

indivíduos ou grupos pequenos) e as empresas voltadas à inovação (cujos dirigentes possuem um foco mais externo e promovem a aprendizagem “mais profunda e mais abrangente”).

O ambiente age como fonte de informação e deflagrador da AO. A natureza dinâmica do ambiente externo, aliada ao seu poder de seleção (competição), faz com que as PEs precisem aprender constantemente para assegurar sua adaptação ao mercado. As mudanças organizacionais nas PEs decorrem mais da combinação de conhecimento e reação a eventos críticos do que do resultado de um desenvolvimento planejado (Deakens & Freel, 1998; Zhang *et al*, 2006). A troca de informações com o ambiente prioriza a utilização de canais ricos, informais e acessíveis, sendo muitas vezes confiada a algumas pessoas “com contatos” (não necessariamente codirigentes) e altamente dependente de trocas verbais e não formalizadas.

Ao contrário das grandes empresas, as PEs geralmente não se preocupam com o desenvolvimento de seus membros (ou não possuem recursos para isso), o que diminui a motivação e aumenta a rotatividade. Há menos oportunidades para treinamento e desenvolvimento de carreira, além de maior pressão para demonstrar que o investimento em desenvolvimento de pessoal (não só de recursos, mas também de tempo) tem um impacto positivo sobre o desempenho da empresa. Assim, enquanto as grandes organizações apoiam-se em suas vantagens materiais (por exemplo, economias de escala, recursos financeiros e tecnológicos) para garantir o aprendizado, as PEs geralmente exibem vantagens comportamentais, tais como dinamismo empreendedor, flexibilidade, eficiência, proximidade com o mercado e motivação (García-Morales, Lloréns-Montes & Verdú-Jover, 2006).

Equipe de direção em Pequena Empresa

A ED de PE pode ser definida como uma equipe de coproprietários-dirigentes, ou codirigentes, que atuam na gestão estratégica da empresa (Lima, 2004). As EDs se formam a partir de diversos fatores, tais como: a insegurança, o vínculo pessoal, a falta de tempo, a necessidade de agregar conhecimento para desenvolver produtos, agregar conhecimento de gestão, complementar competências e a obtenção de recursos financeiros, conforme os estudos de Lima (2004). Dessa forma, em PEs as EDs são importantes para auxiliar nas necessidades de desenvolvimento e ajudar a superar a complexidade organizacional.

Assim pode-se reunir de maneira clara e objetiva, quais seriam as principais vantagens para compor EDs em PEs: maior capacidade de investimento coletivamente; benefícios gerados pela complementaridade; maior facilidade para cobrir competências necessárias; maior facilidade para cobrir atividades necessárias à empresa; soma de experiências e de redes de contato; apoio mútuo na direção; diferentes perspectivas para a tomada de decisão; e larga base de conhecimento para a tomada de decisão (Lima, 2005).

A partir destas vantagens, é possível verificar que existe relativamente pouca literatura que trata das características desse segmento de empresas, especialmente quanto à AO desenvolvida pelas EDs em PEs.

Modelo Teórico de Pesquisa

A AO parte da hipótese de que as organizações aprendem fazendo, através da experiência ou pela interação com o ambiente em que atua (Arrow, 1962), ou seja, *a aprendizagem é um produto da experiência*, o que pode ser corroborado por Argote e Miron-

Spektor (2011). As autoras enfatizam que a AO é um processo que ocorre ao longo do tempo, em um ciclo contínuo através do qual a experiência desempenhada na tarefa é convertida em conhecimento que, por sua vez, muda o contexto da organização e afeta a experiência futura. Podemos complementar ainda que a aprendizagem no nível organizacional é um processo por meio do qual as *organizações compreendem e gerenciam suas experiências, assim como processam as informações*. Esse processo é considerado relevante quando associado a alguma mudança dentro da organização, seja essa mudança provocada ou não por ela (Antonello, 2005).

O ambiente interno implementa e integra o conhecimento de fontes internas de informações sendo composto pelas seguintes dimensões: estrutura (organização das atividades e recursos da empresa); estratégia (promove os objetivos e resultados organizacionais); rotinas e procedimentos (permite a empresa compartilhar, criar e analisar o conhecimento); recursos financeiros e humanos (capacitação do gestor em gerenciar os aspectos financeiros e de pessoal); cultura (valores morais e códigos de comportamento esperados pela empresa); e tecnologia (adaptação da empresa a novas situações), o que pode ser corroborado pelos estudos de Antonello (2005), Santana (2005) e Oliveira (2006).

Já o ambiente externo importa o conhecimento de fontes externas de informações, englobando os clientes e concorrentes que possibilitam gerar conhecimentos sobre o mercado, produtos, tecnologias e processos de negócios; e as instituições e órgãos reguladores que apoiam a empresa com relação aos aspectos legais e específicos do seu setor de atuação (Slater e Narver, 1999; Argote & Miron-Spektor, 2011). Portanto, o ambiente age como fonte de informação e deflagrador da AO. A natureza dinâmica do ambiente externo, aliada ao seu poder de seleção (competição), faz com que as PEs precisem aprender constantemente para assegurar sua adaptação ao mercado.

Assim, a Figura 1 apresenta o modelo teórico de pesquisa que foi adotado como base para a realização do estudo empírico nas organizações selecionadas, e representa uma adaptação dos modelos de Santana (2005) e Argote e Miron-Spektor (2011).

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

3 Método

No intuito de compreender como as equipes de direção em pequenas empresas desenvolvem a aprendizagem organizacional, optou-se pela realização de um estudo de abordagem qualitativa, definido quanto aos objetivos como exploratório-descritivo, e cujo método é o estudo de caso múltiplo conforme o modelo de Eisenhardt (1989).

Para a escolha dos casos foram estabelecidos os seguintes critérios: ser uma PE (até 49 empregados segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, 2011; e receita bruta anual, que para a empresa de pequeno porte é superior a 360 mil reais, e igual ou inferior a 3,6 milhões de reais); ser uma empresa dirigida por uma equipe de direção; ter no mínimo três anos de existência; e, contribuir para a diversidade dos dados, em termos de tipo de equipe de direção.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com todos os codirigentes das EDs, conduzidas por um roteiro semiestruturado, gravadas nas sedes das PEs, com duração média de três horas. Além da entrevista no processo de coleta de dados foram utilizadas informações disponíveis nas empresas, tais como fotos, artigos de jornais, *websites* e informativos como base para essa análise e complemento aos relatos dos casos.

O roteiro de entrevista semiestruturada para o levantamento de dados foi elaborado com base nos constructos, especialmente nas dimensões identificadas na literatura, e foi possível identificar os respondentes e os constructos (AO, EDs em PEs, ambiente interno e ambiente externo), com suas respectivas dimensões, e como se manifestaram nas organizações selecionadas.

A unidade de análise considerada para este estudo foi a equipe de direção de quatro pequenas empresas de serviços: Iris Massas Ltda ME (Comércio de Alimentos Prontos e congelados, familiar fundada há 22 anos), AVAM Avaliação Ambiental Ltda (Consultoria e Assessoria na Área de Segurança e Higiene do Trabalho, Ergonomia e Meio Ambiente, familiar fundada há 25 anos), TBS Organização Contábil Ltda (Prestação de Serviços Contábeis, não familiar fundada há 26 anos) e Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda (Serviços de Mecânica Diesel familiar fundada há 46 anos) de Mogi das Cruzes. Essas PEs foram escolhidas considerando-se o acesso, a proximidade geográfica e a conveniência (Yin, 2010). A conveniência está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como pela facilidade de coleta de dados (Henry, 2009).

Foi utilizado o modelo conceitual de Miles, Huberman e Saldaña (2014) para a análise dos dados que sugerem que a codificação, análise e interpretação dos dados coletados ocorram em três processos que acontecem em um fluxo contínuo, iniciando na fase de coleta de dados até os resultados da pesquisa.

Os dados coletados passaram, inicialmente, por um processo de organização, em que ideias similares e diferentes foram reagrupadas, permitindo uma visão global sobre o pensamento individual e coletivo dos membros. Para esta pesquisa, foi utilizado o *software* Atlas.ti para facilitar a análise e a codificação dos dados, devido a necessidade de manipular uma expressiva quantidade de dados oriundas da coleta de dados.

Os dados coletados foram analisados em duas etapas: análise intracaso (levantamento de aspectos singulares de cada caso, destacando conteúdos conceituais mais importantes que explicassem o fenômeno estudado) e análise intercasos (análise comparativa entre os casos

com o intuito de compreender e confirmar as possíveis similaridades com as relações conceituais do estudo).

4 Análise e discussão dos resultados

A análise dos dados nas quatro PME estudadas foi realizada de forma separada e, depois, em conjunto, pela comparação dos quatro casos de empresa, o que permitiu que fossem formuladas algumas contribuições para descrever o relacionamento das PEs com o modelo teórico de pesquisa, levando-se em consideração o ambiente interno, o ambiente externo e alguns aspectos ligados ao processo de aprendizagem organizacional.

4.1 Análise Intracasos

a) Empresa Iris Massas

Com relação ao modelo teórico de pesquisa proposto, verifica-se que a equipe de direção da empresa Iris Massas apresentou os seguintes aspectos: as modificações relativas à composição de sua equipe passaram por uma evolução e ajustes com relação ao número ideal de componentes, que se mantém atualmente; a dinâmica de funcionamento, no modelo de revezamento, também se mostra adequada ao negócio, pois não há uma sobrecarga sobre nenhum dos sócios o que estimula a manutenção de equilíbrio de poder; e o desempenho apresentado pela ED resulta de uma interação contínua e atuante de seus membros.

No ambiente interno, os aspectos que se destacaram foram os relacionados às rotinas e procedimentos implantados e realimentados de maneira contínua, tendo-se em vista a ausência desse quesito logo que assumiram o negócio. As práticas estratégicas começaram a ser delimitadas pelos sócios a partir das reuniões semanais, de maneira realista, construindo aos poucos a identidade organizacional, a partir da discussão e elaboração da missão, da visão e dos valores da empresa. Os recursos financeiros começaram a ser mais bem explorados a partir da pesquisa para suprir as necessidades organizacionais de modernização de equipamentos e expansão física. Já os recursos tecnológicos adotados, tais como, elaboração de um site, adoção do aplicativo *ifood* e pedidos *on-line*, foram mais para buscar a expansão de clientes, visando a estimular seu desempenho financeiro. A estrutura organizacional simples e leve não é considerada fator primordial para o sucesso do empreendimento, pois é uma característica comum a empresas de pequeno porte, sem nenhum destaque ou acréscimo a ser considerado. Os recursos humanos não se apresentam como fator determinante no desempenho da organização, pois requerem pouca especialização em suas atividades; e a cultura representada pelos valores familiares, como comprometimento e persistência, mesmo muito úteis para o sucesso do empreendimento, são características presentes em diversos empreendedores e não só nos de origem oriental.

No ambiente externo, predomina a parceria, visando à expansão das vendas por canais alternativos, além do conhecimento sobre concorrentes formais e informais. Mantém ainda atualizadas as informações sobre os requisitos exigidos pela Vigilância Sanitária e a participação em cursos para atualização ministrados por instituições específicas, tais como o Sebrae. Com relação ao desenvolvimento de novos produtos a organização atua de forma reativa, somente quando solicitada por clientes ou informada pelos fornecedores. Aliás, é uma nova característica que deverá ser inserida no modelo, pois a função compras tem cada vez

mais papel estratégico, devido ao volume de recursos utilizados nesse processo. Além disso, estabelecer um bom relacionamento com fornecedores poderá estabelecer uma parceria de longo prazo, buscando estabelecer laços de colaboração mútua e garantia contínua da qualidade dos produtos.

No tocante aos aspectos ligados a aprendizagem organizacional, a experiência e a informação parecem ser primordiais para sustentar os resultados, e o conhecimento acumulado com o passar dos anos é que assegura sua sobrevivência. O processo de aprendizagem está calcado muito mais na transferência de conhecimento, possibilitado pela troca de informações e compartilhamento das experiências, do que na retenção e criação do conhecimento.

b) Empresa AVAM

A equipe de direção da empresa AVAM apresentou alguns aspectos peculiares, pois inicialmente a empresa não apresentava uma equipe de direção formalmente constituída. Só a partir de 2011, ocorreu a composição formal da equipe que se mantém atualmente. Há uma clara definição das atribuições dos sócios baseada nas habilidades e formações acadêmicas individuais que se mostram adequadas ao negócio, mesmo ocorrendo uma sobrecarga de responsabilidade e trabalho no sócio Antonio. O desempenho, aqui representado como resultado da interação entre os codirigentes na tomada de decisão, mesmo que parcial, ocasiona uma interação contínua e atuante de seus membros, inclusive fora do local de trabalho, por serem casados.

Na organização interna, o grande receio dos sócios refere-se ao resultado dos projetos e sua interferência na vida humana, pois um projeto mal dimensionado tecnicamente poderá provocar resultados desastrosos que irão se refletir na imagem organizacional. Por esse motivo, todos os projetos são analisados de maneira minuciosa em termos técnicos e aprovados pessoalmente por seu diretor técnico, que após essa etapa os apresenta aos clientes.

Outra preocupação dos sócios refere-se à construção da memória organizacional, pois eles reconhecem a necessidade e as vantagens de coletar, armazenar e prover acesso ao conhecimento disperso. Os codirigentes declararam que, do ponto de vista deles, o armazenamento de novos conhecimentos e a utilização de conhecimento armazenado são componentes-chave da aprendizagem organizacional. Como a AVAM presta consultoria técnica a diversas empresas, a organização, a conservação e o acesso ao seu banco de dados são primordiais para o seu sucesso.

Com relação à estratégia, o ponto forte refere-se a vislumbrar no momento econômico financeiro atual uma oportunidade para novos negócios, principalmente na área de segurança. Para o sócio diretor, quando ocorre uma retração no principal negócio da empresa AVAM, isto é, na consultoria, ele busca apresentar novos produtos aos seus clientes baseados nas exigências da legislação vigente.

No ambiente interno, destaca-se que os recursos humanos se apresentam como fator determinante no desempenho da organização, pois requerem especialização constante para desenvolverem suas atividades técnicas. Além disso, por ser uma empresa de consultoria temos uma forte preocupação com a padronização de normas e procedimentos e registros exatos e confiáveis nos relatórios das informações sobre os trabalhos desenvolvidos para os clientes. Deve-se ressaltar, ainda, que as apropriadas decisões financeiras da empresa

propiciam fluxos de caixa suficientes para a aquisição de novos e mais modernos equipamentos, que os seus concorrentes ainda não possuem, em curto prazo.

No ambiente externo, predomina a busca sistemática de novos clientes, visando a uma expansão da empresa no mercado externo, além de um conhecimento profundo sobre seus concorrentes e suas áreas de atuação. Mantém, ainda, atualizadas as informações sobre os requisitos exigidos pelo CREA, devido à Anotação de Responsabilidade Técnica (ART) e a participação em cursos específicos para reciclagem dos conhecimentos técnicos. Com relação ao desenvolvimento de novos produtos, a organização atua de forma proativa, prospectando clientes em feiras, congressos ou até mesmo por indicação de clientes ou fornecedores.

Uma característica peculiar dessa organização refere-se à expansão futura da empresa através de implantação de franquias, cujo formato de negócio apresenta características capazes de reduzir incertezas devido à estrutura e à experiência de um formato de negócio já estabelecido, reduzindo, assim, os riscos em relação a abrir um negócio independente. Além disso, as franquias são bastante atrativas para novos empreendedores, pois oferecem menores riscos uma vez que há experiência anterior de sucesso desse negócio. Para o franqueador, a franquia consiste numa oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre as demandas locais, o ambiente institucional e as experiências locais dos franqueados. Esses são os fatores que o codirigente Antonio aposta que poderão aumentar a possibilidade de sucesso de ambas às partes.

Com relação aos aspectos ligados à aprendizagem organizacional, podemos verificar que a experiência é baseada em uma mudança que implica reflexão a respeito de ações anteriores e que estimula o conhecimento. Este é gerado a partir de um processo individual e coletivo baseado na troca de experiências vividas pela própria organização, estimulada pela informação considerada como fluxo resultante da organização dos dados. Assim, a AO é oriunda de mudanças na organização que ocorre quando ela adquire experiência, conhecimento e informação que sustentam os seus resultados, assegurando sua sobrevivência. Pode-se deduzir que o processo de aprendizagem organizacional começa com a criação do conhecimento dentro da organização, que estimula a formação da memória coletiva objetivando o acesso de todos, equipe de direção e colaboradores, ao conhecimento acumulado existente.

c) Empresa TBS

A empresa TBS tem entre os seus codirigentes traços de personalidade propícios a boas relações e competências favoráveis à complementaridade e à cobertura das atividades necessárias na empresa, revertendo nos bons resultados apresentados pela empresa.

Na estratégia desenvolvida pela equipe de direção da empresa TBS, cita-se o fato de que cada um dos seus membros pode aumentar a variedade dos pontos de vista considerados pela direção, além de influenciarem uns aos outros no processo estratégico, acaba por favorecer a criatividade e à cooperação, o que melhora a qualidade da tomada de decisão.

No ambiente interno, destaca-se que os colaboradores têm livre acesso aos arquivos eletrônicos para consultas e atualizações acerca dos serviços prestados aos clientes. Além disso, por ser uma empresa contábil, a ED tem uma forte preocupação com a padronização de normas e procedimentos e com registros exatos e confiáveis para a construção da memória organizacional. Os sócios sempre tiveram em mente que a conservação da memória histórica

empresarial não tem como única finalidade preservar a documentação, mas que pode ser uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisão e planejamento estratégico. Deve-se ressaltar que cada um dos sócios assume a função financeira, elaborando os relatórios financeiros discutidos nas reuniões semanais, procurando apresentar os resultados do empreendimento para acompanhamento dos outros sócios. Tal fato ajuda a sustentar as futuras decisões financeiras necessárias com relação à aquisição de programas e equipamentos exigidos pelo governo para escritórios contábeis.

No ambiente externo, predomina a preocupação com a situação de inadimplência de clientes por causa da situação econômica brasileira, o que poderá acarretar em curto prazo problemas com o fluxo de caixa. A saída será, segundo os sócios, buscar novos clientes para minimizar o problema, oferecendo serviços diferenciados que seus concorrentes ainda não ofereçam, e prospectar clientes em cursos, palestras ou ainda por indicação de seus clientes.

Relativamente aos aspectos ligados à aprendizagem organizacional, pode-se verificar que a experiência é baseada em uma mudança que implica reflexão a respeito de ações anteriores e que estimula o conhecimento. Este é gerado a partir de um processo de interação individual e coletivo baseado na troca de experiências vividas, estimuladas pela informação considerada fluxo resultante da organização dos dados. Assim, a AO é oriunda de mudanças na organização que ocorrem quando ela adquire experiência, conhecimento e informação que sustentam os seus resultados, assegurando sua sobrevivência. Pode-se deduzir que o processo de aprendizagem organizacional começa com a criação interna do conhecimento, a partir da reflexão de experiências anteriores, que estimula a formação da memória coletiva que está organizada em um banco de dados com o acesso disponível, tanto para a equipe de direção quanto aos colaboradores, ao conhecimento acumulado existente.

d) Empresa Tobisawa

A equipe de direção da empresa Tobisawa apresentou os seguintes aspectos: as modificações relativas à composição de sua equipe passaram por uma evolução e ajustes familiares até chegar à composição atual; a dinâmica de funcionamento, no modelo de divisão de tarefas, também se mostra adequada à experiência dos codirigentes, porém há uma sobrecarga de trabalho sobre o sócio mais antigo, o que estimula um desequilíbrio de poder; e o desempenho apresentado pela ED resulta de uma interação contínua e atuante de seus membros, apesar do nível médio de conflito oriundo da diferença entre visões estratégicas de pais e filhos.

No ambiente interno, podem-se destacar alguns aspectos que foram observados na empresa Tobisawa. Os recursos financeiros foram geridos sempre em função do fluxo de caixa, e quando havia necessidade de um aporte de capital captavam em bancos comerciais, através de transações rotineiras pelo sócio mais antigo, sem se utilizar de financiamentos governamentais. Já os recursos tecnológicos são bem pouco adotados e explorados, suprimindo só as atividades mais simples e rotineiras da empresa. A estrutura organizacional simples não é considerada fator primordial para o sucesso do empreendimento, pois é uma característica comum a empresas de pequeno porte, sem nenhum destaque ou acréscimo a ser considerado; os recursos humanos não se apresentam como fator determinante no desempenho da organização, pois apesar da formação técnica prévia solicitada para desenvolver as atividades a oferta da região supre essa necessidade; e a cultura representada pelos valores familiares,

tais como tradição no ramo, comprometimento e persistência, mesmo muito úteis para o sucesso do empreendimento, são características que estão presentes em diversos empreendedores, e não só nos de origem oriental.

Ressalta-se no ambiente externo da empresa Tobisawa o monitoramento informal por funcionários, clientes e fornecedores da abertura de várias organizações que atuam no mesmo setor, porém, com vida muito curta, pois segundo Edson, eles não conseguem manter o padrão de atendimento e qualidade requeridos pelos clientes. Para se manterem atualizados, e um passo à frente da concorrência, os sócios participam de cursos para atualização técnica ministrada por consultores especializados em motores a diesel. Com relação ao desenvolvimento de serviços especializados, a organização atua de forma reativa, somente quando solicitada por clientes ou informada pelos consultores especializados. Uma das inovações implantadas pelos filhos refere-se à oferta de acessórios, o que acabou por modificar novamente a razão social da empresa: Tobisawa Serviços, Peças e Acessórios Ltda. ME. Além disso, em junho de 2016, os sócios adquiriram um comércio de peças visando a melhorar os resultados financeiros da empresa, minimizando a queda de faturamento com relação à oficina mecânica.

Com referência aos aspectos ligados a aprendizagem organizacional, a experiência e a informação parecem estar sendo primordiais para sustentar os seus resultados, e o conhecimento acumulado e compartilhado pela ED com o passar dos anos é o que assegura a sobrevivência da empresa. O processo de aprendizagem está calcado muito mais na transferência de conhecimento acumulado, possibilitado pela troca de informações e compartilhamento das experiências, com pequena retenção em um banco de dados precário, e com reduzida possibilidade de criação de novos produtos.

4.2 Análise Intercasos

Finalizada a apresentação dos aspectos relativos à análise intracasos, é apresentada a análise intercasos e suas particularidades. O propósito é abordar sinteticamente os principais aspectos relacionados à geração e ao compartilhamento do conhecimento, ao fluxo das informações e as experiências passadas pelas EDs.

Os novos conhecimentos são obtidos pelos codirigentes em cursos, em *workshops*, e feiras e exposições nacionais e internacionais, que possibilitam atualização constante, seja em conhecimentos técnicos, sejam em conhecimentos gerenciais e legais, o que parece caracterizar a existência de processos organizados de aquisição do conhecimento.

Com relação à troca de ideias entre os codirigentes, normalmente parecem ocorrer em reuniões formais e/ou informais para a construção do conhecimento coletivo. Na maioria das EDs estudadas predominam as reuniões informais, pois acreditam que ela propicia uma melhor integração entre os codirigentes e um clima mais adequado para a geração de novas ideias. Percebe-se que esta preferência pela informalidade é justificada pela possibilidade de tratar diferentes assuntos em um curto espaço de tempo.

Quase todos os codirigentes das EDs declararam que conhecem quais são as competências uns dos outros e a divisão das tarefas de gestão do negócio levou em consideração as habilidades, conhecimentos prévios, preferências individuais e experiências em relação às atividades a serem desenvolvidas.

Pode-se verificar que a troca de informações entre os codirigentes ocorre de maneira contínua tanto nas situações rotineiras do dia-a-dia da organização quanto nas reuniões semanais. Já esta interação com os concorrentes ocorre raramente, limitando-se a situações esporádicas ou momentos informais, quando os codirigentes estão em cursos ou palestras, por exemplo. Porém, a troca de informações dos codirigentes com os **fornecedores** configura-se como uma forma de aprofundar o entendimento das tendências dos consumidores com relação aos serviços prestados, o que pode ocasionar o desenvolvimento de novos serviços ou o aprimoramento dos já existentes. Tal fato possibilitou a sugestão de inserir esta nova dimensão ao ambiente externo.

Os codirigentes declararam que estão sempre compartilhando as experiências passadas para buscar melhores alternativas nos processos de tomada de decisão. Já as ações malsucedidas ou fracassos, são analisados, debatidos e esclarecidos pela equipe de direção, evitando-se novas ocorrências que seriam prejudiciais aos negócios.

Deve-se ressaltar que existe uma situação que emergiu do cruzamento entre as EDs, e que ainda não havia sido claramente apresentada: **a aprendizagem incidental**, considerada como uma aprendizagem não intencional ou não planejada que acontece frequentemente no processo de realização de tarefas no local de trabalho, conforme estudos de Cahoon (1995). Por consequência, ela pode resultar em competência melhorada, mudança de atitudes, incremento de habilidades interpessoais, autoconfiança e autoconsciência. Tal aprendizagem pode ser exemplificada em duas situações: quando o codirigente da empresa AVAM aprendeu a partir da mudança de atitude com relação à demissão de um funcionário-chave ou quando o codirigente da empresa Tobisawa compreendeu o funcionamento dos motores a diesel a partir da experiência prática.

Assim, com relação aos tipos de aprendizagem verifica-se que não há um único tipo de aprendizagem entre as quatro PEs estudadas, e sim uma variedade. Estas aprendizagens foram resgatadas, avaliadas e escolhidas pelos codirigentes com o propósito de suprir certas necessidades de aprendizagem, que surgiram naquele contexto e momento.

Tal fato acabou por sugerir que fosse incorporada ao modelo de pesquisa uma nova dimensão, denominada **orientação para o conhecimento**, que se refere à escolha da maneira ou do modo que o codirigentes ou a equipe de direção, buscam para preencher essas novas necessidades de conhecimento, de forma dirigida e intencional para estimular a aprendizagem que poderá moldar os processos de gestão e de decisão, conforme já apresentado anteriormente.

Com relação ao processo de aprendizagem ressalta-se que o conhecimento é criado dentro das quatro organizações estudadas, sob a forma de novos produtos e serviços que possam enriquecer a satisfação do cliente, tais como: novas formas de acesso à empresa, maneiras diferenciadas de pagamentos, variadas opções de serviços complementares para facilitar a vida dos clientes, dentre outros.

A retenção do conhecimento se dá através dos registros contínuos dos serviços prestados, gerando a memória coletiva além de permitir a viabilização de acesso de todos aos conhecimentos existentes.

Já a transferência do conhecimento constitui-se numa forma de disseminação de conhecimentos que ocorre de maneira formal ou informal entre os componentes da equipe de

direção na troca de ideias e experiências bem ou malsucedidas, contribuindo para a formação da memória organizacional.

Porém, a absorção do novo conhecimento depende diretamente de um processo prévio que ocasionou a modificação ou descarte de um antigo conhecimento, estimulando novas e melhores formas ou maneiras de se fazer as coisas. Pressupõe-se então a adoção de uma nova dimensão no processo de aprendizagem, ou seja, **desaprender**. Quando se descarta o conhecimento velho, geralmente obsoleto, pode-se abrir um espaço para conhecimento inovador, que poderá ser mais adequado, atualizado e pertinente para as PEs.

Pode-se sugerir, então, que a aprendizagem da ED é composta pelo fluxo de informações, provenientes dos ambientes interno e externo, que gera o conhecimento acessível a toda a organização, e relevante para seus propósitos fundamentais, o que corrobora os estudos de Santana (2005). Mas propõe-se neste estudo a inclusão de um terceiro constructo, a experiência, pois é a partir dela que o conhecimento é gerado, levando em conta as informações provenientes da análise do ambiente em que a organização está inserida (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Assim, o modelo de pesquisa consolidado para a aprendizagem organizacional (AO) está representado na Figura 2.

Figura 2. Modelo de pesquisa consolidado para Aprendizagem organizacional

Nota. Dimensões (grafia preta= dimensão da base teórica; grafia vermelha= nova dimensão proposta);

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que a Figura 2 apresenta um resumo da pesquisa empírica, indicando que no modelo teórico de pesquisa proposto inicialmente havia um excesso de dimensões relacionadas com o ambiente e os constructos estudados. Após as análises efetuadas, algumas dimensões não foram consideradas adequadas para as quatro pequenas empresas deste estudo e, como consequência procedeu-se uma redução significativa de dimensões ligadas ao ambiente interno (de sete para quatro) e ao ambiente externo (de quatro para duas), além da inclusão de uma nova dimensão, fornecedores, que não estava prevista inicialmente na literatura. Assim, as dimensões que permaneceram representam uma das principais fontes de

informação, tanto internas quanto externas, necessárias para que ocorra o processo de aprendizagem das equipes de direção.

5 Conclusão

Os resultados da pesquisa mostraram que as equipes de direção das pequenas empresas aprendem através do processamento das informações, da compreensão e do gerenciamento da experiência, da criação do conhecimento e pela interação com o ambiente em que atuam (elementos amplamente já apresentados na literatura). Contudo obtiveram-se resultados pouco explorados, ou explorados de forma diferente em outros estudos, que são as dimensões ‘orientação para o conhecimento’ e a ‘desaprendizagem’.

Como o estudo foi realizado em empresas paulistas, sugere-se que seja replicado em outros estados e países para verificar como ocorre a AO em outras culturas. Além disso, recomenda-se pesquisar em outros setores, tais como indústria, construção civil, transporte, para averiguar se o processo de AO ocorre de maneira diferente, ou não.

De maneira geral, os quatro estudos de caso ofereceram algumas informações para se compreender como os codirigentes realizam o processo de aprendizagem nas PEs. Mesmo sendo esses resultados reflexos desta amostra de PEs prestadoras de serviços, eles contribuem para aumentar a compreensão sobre a dinâmica de funcionamento dessas organizações tão difundidas no Brasil. Em especial, ajudam a compreender como se realiza o processo de AO, que pode ser considerado primordial para a sobrevivência e o desenvolvimento desse tipo de empresa.

Referências

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 12-33.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E., (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organizational Science*, 22 (5), 1123-1137.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In R. R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*: 609-625. Princeton, NJ: *Princeton University Press*.
- Cahoon, B. (1995). Computer skill learning in the workplace: A comparative case study. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Georgia, United States.
- Carmeli, A. (2008) Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. *Group & Organization Management*, 3 (6), p. 712-735.
- Cyert, R., & March, J. A (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Deakins, D., Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3), 144-155.
- Dodgson, M. (1993) Organizational learning – a review of some literatures. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14, 532- 550.
- García- Morales, V. J. , Llorens-Montes, F. J. & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Henriqson, E., & Kurek, J. (2011). As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: Antonello, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 440-462.
- Henry, G.T. (2009). Practical Sampling. In: Beckman & D.J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (2 ed., pp. 77-105). *Thousand Oakes*: SAGE.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams What makes the difference between a team that performs and one that doesn't? *Harvard Business Review*, July-August.
- Lima, E. (2004). *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. Tese de Doutorado, HEC Montréal, Montréal. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 27 mar. 2015.
- Lima, E. (2005). Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas Segundo uma Abordagem da Aprendizagem Sistêmica. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Curitiba. PR. Brasil. 4. 816-832.
- Lima, E. (2007) *Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME*. In: Fillion, L. J. (Org.) (2007) *Management des PME – de la création à la croissance*. Saint Laurent, Canadá: ERPI.
- Lopez, S. P., Péon, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005) Organization Learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, [S.l.], 12(3). 227-244.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006) Ambidexterity and Performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- McGee, J. V., & Prusak, L. (2000). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, M.B., Huberman A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Third edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. (2ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Santana, S. (2005). Modelo Integrado para o estudo da Aprendizagem Organizacional. *Análise Social. Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, 11 (175), 367-391.
- Senge, P. A. (1990). *Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. (4ª ed.), São Paulo: SEBRAE-DIEESE, 320, 2011.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). *Market oriented is not enough*. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Torrès, O.; Julien, P.A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*. 23, 355-377.

Yin, R.K.(2010). *Estudo de caso: planejamento de métodos*. (4ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

Zhang, M., Macpherson, A. & Jones, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs. *International Small Business Journal*, 24(3), 299.