

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE POS GRADUAÇÃO LATO SENSU EM CONTROLADORIA E
GESTÃO EMPRESARIAL**

ADRIANA BERTON

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL, SOB O ENFOQUE DA VELHA ECONOMIA
INSTITUCIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

Orientadora: Prof^a Maria Margarete Baccin Brizolla

Ijuí / RS

2016

GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, SOB O ENFOQUE DA VELHA ECONOMIA INSTITUCIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

Adriana Berton¹
Maria Margarete Baccin Brizolla²

RESUMO

O ambiente organizacional altera-se continuamente, exigindo que as empresas evoluam e aprendam a executar novas tarefas a partir do conhecimento adquirido. Motta; Vasconcelos (2004) destacam que a aprendizagem organizacional, implica em questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, as quais influenciam os conceitos transformados em hábitos e rotinas. Nesse sentido o objetivo deste estudo é investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares. Para tanto utilizaram-se a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se o estudo de multicaseos, entrevista semiestruturada, observação e análise documental. Os resultados apontam que as empresas pesquisadas possuem métodos, técnicas e ferramentas para a disseminação do conhecimento, influenciando em melhorias e mudanças organizacionais, bem como na geração de valor das organizações e que os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados, sendo internalizados como novos valores, hábitos e rotinas para essas empresas.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Empresa familiar. Teoria institucional.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um ambiente onde o desenvolvimento de novas tecnologias e as mudanças constantes alertam para grandes transformações no ambiente organizacional, diante disso as empresas são envolvidas pela instabilidade, desafios e grande competitividade necessitando estar atentas as atualizações do mercado.

Para Cardoso; Freire (2003), a mudança, é acima de tudo, um processo ativo. E quando ela ocorre, é gerado um novo padrão de dados sobre aquilo que mudou. Esse novo padrão de dados tanto poderá vir apresentar um novo conhecimento, quando identificado em suas nuances subjacentes, quando pode ser consequência de conhecimentos gerados na própria atividade.

As empresas veem-se compelidas a atender demandas diversificadas do mercado local e global, em que o desafio é criar valor e manter o diferencial competitivo, portanto as organizações devem capacitar seus colaboradores, bem como oferecer suporte necessário para

¹Bacharel em Administração pela Unijui e Pós Graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial

²Professora do DACEC, Mestre em Contabilidade e Controladoria, Doutoranda pela Fundação Universidade de Blumenau - FURB, profa. Orientadora

que as pessoas desenvolvam aptidões e aperfeiçoem características que já possuem, visto que são eles que detém o conhecimento e se tiverem oportunidade de progressão, poderão dar o melhor delas originando resultados positivos para a empresa.

O ambiente organizacional altera-se continuamente, exigindo que as empresas evoluam e aprendam a executar novas tarefas a partir do conhecimento adquirido. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional, definida por Motta; Vasconcelos (2004 p. 343), “implica questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação”. Mas para que isso ocorra, é importante que a organização esteja empenhada no processo de aprendizagem.

Essa reflexão remete a Senge (2000) que trata da mudança profunda nas organizações. Sendo assim, essa mudança descreve aspectos organizacionais que combinam alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com mudanças externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. “Na mudança profunda ocorre aprendizagem e não basta mudar estratégia, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento de quem as produziu” (p.54). Essas mudanças são caracterizadas como um grande progresso tecnológico e de novos paradigmas, onde o conhecimento é tido como algo valioso e uma das principais riquezas geradas pelas organizações.

Para Scott (2008), assumir uma perspectiva institucional no contexto organizacional é enfatizar a importância dos aspectos psicológicos, sociais e políticos nos estudos das organizações, em contraste com perspectivas anteriores que se concentravam nas forças materiais, como tecnologia, recursos e sistemas de produção. A orientação desloca-se para os sistemas de conhecimentos, crenças e regras que estruturam e permitem às organizações funcionarem.

Cada vez mais se pretende conhecer como operam as empresas e como elas avaliam o seu capital intelectual, principalmente se for empresas onde o conhecimento é um dos seus principais recursos. Pode-se observar que atualmente a economia baseia-se no paradigma do conhecimento, constituindo a estrutura cognitiva para explicar as alterações econômicas e a criação de valor a partir de bens tangíveis e intangíveis. Para Stewart (1998) o capital intelectual é a soma do conhecimento, experiência e informação de todos em uma organização, o que lhes proporcionará vantagem competitiva e gerará riqueza.

Segundo Antunes (2007), em um processo pelo indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação,

criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento em tecnologia, produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, uma vez que caracteriza pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização. É a forma pela qual as organizações constroem, mantem, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (ANGELONI, 2002).

Diante do exposto, a pergunta que norteia o presente trabalho é: Como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influencia os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares? Nesse sentido o objetivo deste estudo é investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares.

Este estudo trata de um assunto muito relevante para as organizações, visto que, as organizações que tendem a se manter no mercado e tirar vantagem mercadológica são aquelas que possuem em seu quadro organizacional, colaboradores com alto nível de intelecto, capazes de visualizar perspectivas de futuro mais rapidamente que outras organizações.

Este estudo se difere dos demais, por abordar a Gestão do conhecimento e Aprendizagem Organizacional, sob Enfoque da velha economia Institucional em Empresas Familiares. Berton (2012), estudou a busca de alternativas de desenvolvimento por meio de práticas de gestão indispensáveis para a sobrevivência as mudanças impostas por um mercado altamente concorrido, passa pela aprendizagem, que se tornou estratégica para o crescimento das organizações, visando compreender os processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento em empresas familiares, identificando suas contribuições para a estratégia organizacional.

O conhecimento e seu gerenciamento têm sido estudados há bastante tempo dentro da área de Administração. O estudo de Davenport; Prusak (2003) analisa as técnicas e métodos presentes no processo de geração e disseminação do conhecimento, bem como as ferramentas de tecnologia da informação voltadas a essa finalidade. Os principais resultados mostram que há uma preocupação constante nessas organizações com a geração do conhecimento.

O presente estudo está dividido nas seguintes seções, além desta introdução: uma breve revisão em que são apresentados os aspectos conceituais que orientam a pesquisa, com a intenção de construir um quadro de referência teórica sobre empresas familiares e gestão do

conhecimento, aprendizagem organizacional, teoria institucional e estudos correlatos; descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; apresentação e análise dos aspectos considerados mais relevantes para o que se propõe neste trabalho e; algumas considerações e encaminhamentos que podem contribuir para pesquisadores da área.

2 BASES CONCEITUAIS

Neste Tópico busca-se abordar a base teórica que dá sustentação a investigação proposta, sendo assim inicialmente trata-se da revisão da literatura acerca das empresas familiares e da gestão do conhecimento. Posteriormente traz-se um embasamento sobre aprendizagem organizacional e a respeito da teoria institucional que é a lente utilizada para analisar o estudo. Por fim são apresentados os estudos correlatos acerca do tema proposto.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Evidenciando a sua importância no desenvolvimento econômico, pode-se observar que as organizações do tipo familiar estão crescendo cada vez mais no cenário econômico, contribuindo, com a criação de empregos e conseqüentemente na geração e distribuição de renda, sejam elas de grande ou de pequeno porte. O interesse pelo estudo da natureza das empresas familiares tem aumentado no decorrer dos últimos anos, visto que diversas pesquisas têm sido efetuadas visando gerar melhor compreensão da dinâmica desse tipo de organização. A empresa familiar conceitua-se geralmente com a segunda geração de dirigentes. As definições de empresa familiar e a própria motivação para sua criação e desenvolvimento na família tem como pontos comuns a relação entre família, empresa e o âmbito da propriedade. Além disso, se estende para a influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições (CAVEDON; FERRAZ, 2003; BERTUCCI et al, 2009).

No entendimento de Oliveira (1999, p. 18) “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.” Lodi (1998, p. 6), corrobora com este entendimento e ressalta que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” Em cada movimento da família na empresa (transição), novos conhecimentos organizacionais são gerados ou velhos conhecimentos organizacionais são modificados (AMBONI, 1997), num processo dinâmico de transgeracionalidade.

Os trabalhos sobre empresa familiar, com relativa frequência, enfatizam-na como um objeto de investigação que apresenta características de descontinuidade provocada por eventos negativos (estagnação das atividades, fragmentação do patrimônio, perda de competitividade) e, em especial, por conflitos entre familiares na terceira geração de dirigentes membros da família (MARTINS, 1976; LODI, 1987; LODI, 1998; TEDESCO, 2000; SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2003).

A empresa familiar se destaca como um tipo de organização diferenciada, pois existe o envolvimento da família proprietária nos negócios e também aos aspectos da cultura organizacional. O modelo de gestão das organizações familiares é, na visão de Grzybovski e Tedesco (2002, p. 65), “formado pelo modelo clássico (taylorista e weberiano), baseado em um conjunto de normas e regulamentos no qual os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e possuem uma divisão clara de tarefas”. Nessa estrutura as pessoas são valorizadas pela habilidade de se encaixarem em operações predeterminadas, desenvolvendo comportamentos rígidos.

Vive-se na era do conhecimento, onde a informação e o conhecimento, tornaram-se as armas para a nova era, que é mais competitiva. O conhecimento, como usualmente empregado até então, passa a ter outra conotação. É utilizado com base para o desenvolvimento de novas habilidades, pois, sem esta, passa a ser improdutivo. A gestão do conhecimento é compreendida como um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, bem com a maximização da competitividade (BERTON, 2012). O conhecimento passou, então, a ser considerado um recurso de grande valor competitivo, pois fomenta a inovação, gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; LEONARD; SENSIPER, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998).

O acesso ao ensino formal para obtenção do conhecimento específico não é mais o fator diferencial, pois a oferta desses profissionais é grande. As empresas percebem que podem, no mínimo, manter-se eficientes com menos recursos físicos e mão-de-obra especializada. Entram em cena atributos como criatividade, a versatilidade e a capacidade de pensar, mas não apenas racionalmente (ANTUNES, 2007).

Uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento. Através dos estudos formulados por Nonaka; Takeuchi (1997), pode-se inferir que para as organizações obterem êxito no processo

de gestão do conhecimento, é primordial que saibam: criar conhecimentos, que consiste basicamente em transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional; utilizar conhecimento, pois não basta simplesmente investir na criação de conhecimento se não houver uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento desse conhecimento; reter conhecimento, que neste caso, pode assumir dois sentidos: o de assimilar ou de preservar o conhecimento; medir conhecimento, que é considerado por vários estudiosos como a tarefa mais difícil da gestão do conhecimento, diz respeito a atribuir um valor monetário ao capital intelectual da organização.

Por um lado, não são os conhecimentos privados de cada indivíduo que estão em jogo na aprendizagem organizacional mas, sim, aqueles conhecimentos que são de algum modo compartilhados e que mobilizam a ação. Por outro lado, como afirma Argyris (1992a), são indivíduos, agindo como agentes da organização, que produzem ações aptas à aprendizagem ou, ao contrário, que podem inibir ou produzir barreiras à aprendizagem. Para Argyris (1992b), a aprendizagem do tipo aprender-a-aprender, isto é, aquela que propõe a revisão dos pressupostos orientadores da ação, encontra uma expressão singular no indivíduo. Identificar a teoria-em-uso na ação individual tem o sentido de buscar as variáveis que governam a ação. Esse é o primeiro passo necessário a qualquer proposição de aprendizagem e, como efeito, de mudança (ARGYRIS, 1992a, 1992b).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para Motta; Vasconcelos (2002), a discussão sobre a aprendizagem organizacional normalmente é associada na literatura ao chamado modelo pós industrial ou informacional de produção. No modelo informacional, o *homo economicus* do modelo industrial é substituído pelo homem que aprende. O destino do ser humano é evoluir e buscar a autonomia de pensamento, o ser humano autônomo é reconhecido como um ser capaz de analisar informações, dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo com suas experiências sendo capaz de formular um pensamento próprio. O ator social, o indivíduo que interage com outros, construindo a sociedade onde vive, passa a ser responsável por sua carreira, seu aprendizado e suas realizações, buscando novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

Segundo Senge (1990, p. 167) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Esse aspecto já está presente em Simon (1969) que define aprendizagem organizacional como o crescimento de insights e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto

nos elementos estruturais e nos resultados da organização. Senge (1990) ressalta ainda que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, porém, a maioria das empresas é orientada mais para o controle do que para aprender.

Levando em consideração que as organizações aprendem de forma diferente, existem algumas evidências de que o contexto, como pessoas, grupos, setor e local de atuação, são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência e forma de aprendizagem de cada organização (HERDBERG, 1981; ARGYRIS; SCHÖN,1978).

A aprendizagem surge como resultado da exigência de adaptação da organização às modificações do ambiente. Bitencourt (2001), destaca que aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas organizações, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuem para um melhor desempenho tornando a empresa mais competitiva.

Lemos (1999), reforça que o contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações vêm sendo considerados cruciais para que um agente econômico se torne competitivo. Nesse sentido, as organizações precisam, cada vez mais, desenvolver a arte de gerenciar a mudança para se manter no mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Assim, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem dos membros, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais (HERDBERG, 1981; ARGYRIS; SCHÖN,1978). No entendimento de Motta e Vasconcelos (2005) ao conceituar aprendizagem organizacional percebe-se que isso implica em questionamentos e mudanças de padrões de ações, formas de comportamentos dentro do contexto das organizações.

A aprendizagem organizacional é para Nonaka; Takeuchi (1997), fruto das aprendizagens individuais, que depois de integradas e compartilhadas pelo grupo, tornam-se rotinas e são institucionalizadas pela organização. A palavra mudança, no foco organizacional, apresenta conotações diferenciadas. Para Senge (2000), às vezes se refere à mudança externa, em tecnologia, no perfil dos clientes, na concorrência, na estrutura de

mercado e no ambiente sociopolítico. Em outros momentos abrange mudanças internas relacionadas à forma como a organização se adapta a mudanças contextuais.

Wood Jr. (2004, p. 292) conceitua mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. A orientação de Motta (1997, p. 13), “é de que a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de saber seu total sentido e sem garantia de êxito”.

Para Nadler 1994, citado por Lima (2003), a mudança organizacional requer não só um processo de aprendizagem por parte das pessoas, grupos e toda organização visualizados através dos novos modos de pensar, trabalhar e agir, mas principalmente, um processo de desaprendizagem de hábitos, orientações, suposições e rotinas anteriormente vigentes. Motta (1997), traz a concepção de que a mudança não é simples nem fácil. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e as formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida.

As organizações têm capacidade de captar e armazenar conhecimentos. Cardoso; Freire (2003), explicam que elas aprendem quando adquirem informação de qualquer tipo ou significado, transformando-a em conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas e práticas. O conhecimento está na mente das pessoas, nos documentos que registram ações, decisões, regulamentos e políticas da organização, e também em objetos utilizados como referência pelos membros da organização para o desempenho das tarefas.

O processo de aprendizado organizacional pode ser entendido como uma continuação do processo individual, por uma consequência deste último, uma vez que caracteriza pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização. É forma pela qual as organizações constroem, mantem, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno das suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (ANGELONI, 2002).

De fato, a temática da aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais vem continuamente ganhando maiores proporções. Fator chave para as organizações em ambientes de mudança constante e novas exigências contextuais, a aprendizagem tende a gerar lições que formam as teorias de ação dos indivíduos nas organizações (ARGYRIS,

1992). O crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo de interesse crescente entre acadêmicos, consultores e gestores que enfocam a aprendizagem nas organizações. Esse campo tem sido caracterizado como integrado por duas grandes vertentes: a da aprendizagem organizacional, representada sobre tudo pelos pesquisadores acadêmicos; e a vertente das organizações que aprendem, desenvolvida especialmente por consultores pesquisadores orientados para a transformação organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1974).

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria institucional está relacionada com o ambiente organizacional, com a cultura organizacional, definindo esse ambiente como um espaço de troca de recursos tangíveis ou intangíveis. A teoria institucional considera que os atores agem segundo padrões socialmente construídos e compartilhados e que os mecanismos institucionais – coercitivos, normativos e miméticos – conformam seu comportamento. Essa teoria tem como base analítica a forma como regras e procedimentos são incorporados pelas organizações segundo a premissa maior que essa incorporação ocorre como uma busca de legitimidade frente aos ambientes externo e interno através de processos de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O ambiente institucional não apenas influencia o relacionamento das organizações com o mercado, mas também suas crenças, normas e tradições. Seguindo a corrente epistemológica da racionalidade limitada, a abordagem institucional afirma que considerável parcela das ações realizadas pelos indivíduos não resulta de cálculos utilitários, mas de práticas usuais aceitas como corretas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Além do mais, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade. A teoria institucional trouxe contribuições importantes para a discussão acerca das organizações. Esta teoria colocou em xeque a importância das características intrínsecas à organização como fonte de uma estruturação formal, além de enfatizar que compreender as bases culturais é um meio de entender o comportamento dos indivíduos e organizações (SCOTT, 1995).

É importante destacar que é a partir desta teoria que se reforça a necessidade da observância das inter-relações e impactos sociais a que estão sujeitas as atividades das empresas, não podendo estar estas apenas preocupadas com sua eficiência produtiva e financeira (KELM, 2008). Ventura (2005) menciona o fato de que a institucionalização é ou

não realizada, uma vez que as ações sociais, estão relacionadas com o nível de desenvolvimento interno da organização e também baseada na estrutura organizacional em relação ao público externo, mencionando o fato de estar intimamente relacionado aos indivíduos e sua condição socioeconômica e política.

De uma forma geral, pode-se dizer que esta teoria aborda principalmente os processos de socialização e racionalidade. Ela estuda os casos em que o indivíduo atua racionalmente, baseado nas consequências de seus atos e os casos de atuação institucional, em que seu comportamento é pautado pela conformidade com os padrões socialmente definidos. Consequentemente, as organizações possuem maiores chances de sobreviver caso hajam de acordo com estes padrões sociais (SOUZA, 2010).

Para Carvalho; Vieira; Lopes (2001), o precursor da abordagem institucional foi Philip Selznick, ao interpretar as organizações como uma expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas as pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos, passando por um processo de institucionalização através do qual os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas. O novo e o velho institucionalismo compartilham o ceticismo perante o pressuposto do ator racional e enfocam a análise na relação das organizações com o seu ambiente, ampliando contudo, os limites desse ambiente.

O ponto central da perspectiva institucional baseia-se na busca de legitimidade pela organização, seja de forma explícita e intencional, seja através de adaptações passivas ou pouco evidentes. O processo tipicamente utilizado pelas organizações em busca da legitimidade é o isomorfismo, conceito através do qual se descreve o mecanismo pelo qual organizações são estimuladas, por razões diversas, a se tornarem semelhantes em estruturas, processos e crenças, a outras organizações que compartilham contextos ambientais similares, definidos como ambientes organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Melo Neto; Froes (2001) afirmam que para o público interno, o objetivo da empresa é motivar seus empregados e dependentes, para um bom desempenho, criar um ambiente agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar. Essas ações compreendem os programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal realizado pelas empresas em benefícios de seus empregados, bem como os demais programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimento aos funcionários. Com isso, a empresa ganha a sua dedicação, empenho e lealdade.

Kelm (2008) cita o fato de que alguns teóricos julgam ser possível promover uma transformação na sociedade a partir da modificação do comportamento no interior das

organizações. As organizações são reflexos e representações de um contexto social mais amplo e não o inverso. Para Scott (1995), assumir uma perspectiva institucional no contexto organizacional é enfatizar a importância dos aspectos psicológicos, sociais e políticos nos estudos das organizações, em contraste com perspectivas anteriores que se concentravam nas forças materiais, como tecnologia, recursos e sistemas de produção.

A orientação desloca-se para os sistemas de conhecimentos, crenças e regras que estruturam e permitem às organizações funcionarem. A teoria institucional considera a importância de fatores culturais no processo de mudança e, além disso, sugere que não são os aspectos técnicos, de maneira exclusiva, os fatores determinantes desse processo, mas sua conjugação com fatores institucionais, em especial, a busca por legitimidade (SCOTT, 1995).

2.4 ESTUDOS CORRELATOS

Autores no cenário nacional e internacional estudaram sobre aprendizagem organizacional, empresas familiares e gestão do conhecimento, o trabalho apresentado por Antonello (2002) expõe uma análise da produção científica sobre três temas bastante correlacionados aprendizagem organizacional, competências gerenciais e gestão do conhecimento, com foco nas questões epistemológicas. Verificou-se além do crescimento da produção nacional sobre os temas, observado no período, a autora aponta que os textos sobre aprendizagem organizacional, caracterizam-se pela predominância de estudos de caso de natureza qualitativa e inseridos em paradigma funcionalista, usando a conhecida classificação proposta por Burrell; Morgan (1979).

Davenport; Prusak, (2003), objetivaram analisar as técnicas e métodos presentes no processo de geração e disseminação do conhecimento, bem como as ferramentas de tecnologia da informação voltadas a essa finalidade. Os principais resultados mostram que há uma preocupação constante nessas organizações com a geração do conhecimento. As técnicas e métodos mais empregados na criação e disseminação de conhecimento foram: *brainstorming*, reuniões presenciais, reuniões virtuais, treinamentos oficiais presenciais, treinamentos informais, cursos em universidades, compartilhamento de experiências, discussões e aplicativo de gestão de projetos de desenvolvimento de software.

O estudo de (JOIA, 2006) objetivou identificar, por meio de um estudo de caso, quais são os fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em uma grande empresa petrolífera brasileira. A pesquisa analisou parte relevante da bibliografia acerca da transferência de conhecimento tácito em organizações e, usando abordagem quantitativa baseada em análise fatorial exploratória, coleta evidências visando a identificar,

exploratoriamente, os fatores-chaves de sucesso à transferência de conhecimento tácito nesta organização em questão. Como resultado final do trabalho, fatores idiossincráticos, a estratégia de gestão do conhecimento adotada pela empresa e a sua estrutura organizacional são identificados como elementos-chaves ao sucesso na transferência de conhecimento tácito na organização. Por fim, são consolidadas e apresentadas proposições derivadas dos resultados obtidos, de modo a que as mesmas sejam testadas em estudo explanatório ulterior, e apresentadas as limitações da pesquisa em questão.

O estudo de Berton (2012), busca alternativas de desenvolvimento por meio de práticas de gestão indispensáveis para a sobrevivência às mudanças impostas por um mercado altamente concorrido, o qual passa pela aprendizagem, que se tornou estratégica para o crescimento das organizações. Visou compreender os processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento em empresas familiares, identificando suas contribuições para a estratégia organizacional. Conclui-se que os principais métodos utilizados na questão da aprendizagem organizacional são através da prática, da vivência do dia-a-dia, através de cursos e treinamentos, onde ocorre o compartilhamento do conhecimento.

A pesquisa de Cunha, Yokomizo; Capellini (2009) foca na gestão dos processos de transmissão de conhecimento internacionais, utilizando-se a experiência de um centro de serviços financeiros de uma multinacional com plantas instaladas no Brasil. Os principais resultados apontam para uma estratégia centrada no estímulo à construção contínua de um ambiente organizacional carregado com o sentimento de solicitude entre emissores e receptores do conhecimento, associado a uma gestão de informações formais que dão suporte às trocas de conhecimento num contexto internacional. Conclui-se que as ações da gestão do conhecimento ocorrem nas dimensões tácitas e explícitas, apresentando evidências empíricas de que não basta o gestor focar-se na criação de um ambiente de solicitude, mas envolver todos os agentes e elementos que interagem nesse ambiente para desenvolver um ambiente de maior estímulo aos fluxos de conhecimento.

2 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos constituintes do processo de investigação, como forma de garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho.

A pergunta que norteou esse estudo foi buscar saber como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influencia os conceitos institucionalizados e

são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares, nesse sentido para responder essa questão a metodologia adotada está classificada como qualitativa, no que se refere a abordagem do problema, pois segundo (MINAYO, 1994) busca levantar informações, percepções e significados por meio da investigação mediante contato direto do pesquisador com a empresa em estudo, ou seja, o ponto de partida são questões, ou focos de interesses que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Tem uma relação dinâmica entre o sujeito, a organização e o mundo real, que obriga o pesquisador a adotar uma posição aberta em relação a tudo que é observado.

Quanto aos fins, se classifica como descritiva, porque busca descrever os fatos referente a determinada realidade, relatando percepções, expectativas e sugestões das pessoas entrevistadas no que concerne ao tema gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional em empresas familiares (VERGARA, 2004).

Com relação aos meios, a investigação se constituiu como um estudo bibliográfico, documental e estudo de multicasos. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada a investigação sobre os seguintes assuntos: empresas familiares, teoria institucional, estudos correlatos, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, também envolverá um estudo em trabalhos científicos já disponíveis sobre a empresa (VERGARA, 2004).

É documental, pois valeu-se de documentos internos das empresas, relativos ao tema pesquisado (VERGARA, 2004). Utiliza-se também como procedimento de pesquisa o estudo de multicasos junto a 2 organizações familiares. Na concepção de Yin (2010) o estudo de multicasos é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

As empresas em estudo situam-se na cidade de Ijuí – RS. São empresas familiares, que atuam nos setores indústria, comércio e serviço. No sentido de resguardar o anonimato, as empresas são nominadas como: Empresa A e Empresa B.

No segmento comércio, a empresa escolhida foi a Empresa A, que comercializa materiais para construção. No segmento indústria, a Empresa B, que é uma das empresas tradicionais da cidade, a qual já está na quarta geração, e no segmento de serviços que oferece serviços de transporte público urbano.

A escolha destas empresas se deu por alguns fatores que cabe salientar: o fato de tratar-se de empresas de reconhecimento e que tem grande importância na cidade onde atuam, além da trajetória de tempo de atuação. Também foram escolhidas, pela proximidade destas

com a pesquisadora. No caso da Empresa A, a pesquisadora trabalhou durante quatro anos, dessa forma, houve grande acessibilidade por parte da empresa.

Convém mencionar ainda, que a Empresa B, destaca-se pela boa imagem perante a sociedade, também foi reconhecida em 2011 como a melhor empresa de transporte coletivo urbano do Brasil, obtendo o prêmio ANTP de qualidade.

A fase inicial de coleta de dados começa com a pesquisa documental efetuada através de documentos fornecidos pela empresa, como histórico, referenciais estratégicos e programas da empresa, visando coletar dados referentes ao modelo de gestão da mesma. Posteriormente foram contatados os gerentes através de visita e telefone para agendar a entrevista conforme disponibilidade das pessoas a serem entrevistadas. Na entrevista semiestruturada foram observados os seguintes pontos: características dos respondentes, informações gerais sobre a organização e questionamentos sobre fatores de institucionalização.

Com o objetivo de conferir um maior grau de confiabilidade às informações fornecidas pelo entrevistado, realizou-se um processo de triangulação, por meio de entrevista aplicada no estudo de multicascos a partir do estudo de (BRIZOLLA; LAVARDA; FILIPIN; STEIMBRENNER, 2015) observação dos procedimentos organizacionais operacionais e de gestão e análise documental, pesquisando-se: a) documentos oficiais da instituição, relativos à estrutura de organização, funcionamento de processos e atividades e relatórios financeiros; e b) relatório, atas como depoimentos dos gestores das empresas pesquisadas sobre necessidades, expectativas e percepção quanto aos processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Na sequência estes foram organizados e transcritos de modo a responder a questão de pesquisa que norteou este estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados objetivam demonstrar como foi atendido o objetivo de estudo proposto e também apresentar a resposta à questão de investigação, nesse sentido apresentam-se na sequência sessões que tem o intuito de atender a este propósito.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

O estudo foi realizado em duas empresas situadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no segmento indústria e serviço. No sentido de resguardar o anonimato, as empresas são nominadas como: Empresa A e Empresa B. No segmento indústria, a Empresa A, que é uma das empresas tradicionais da cidade, a qual já está na quarta geração, e no segmento de serviços a Empresa B, que oferece serviços de transporte público urbano.

A escolha destas empresas se deu por alguns fatores que cabe salientar: o fato de tratar-se de empresas de reconhecimento e que tem grande importância na cidade onde atuam, além da trajetória de anos. Também foram escolhidas, pela proximidade destas com a pesquisadora.

4.1.2 Empresa do Setor Indústria

A Empresa A, foi fundada em 1917 em um município da região noroeste do Rio Grande do Sul, transferindo-se em 1925 para outro município vizinho. Esta empresa é um moinho e inicialmente era movido à roda d'água. Como o negócio prosperou, em 1930 o fundador enviou o seu filho à Alemanha, a fim de realizar um curso de montagem moderna, baseada em novas tecnologias de moagem com cilindros automáticos.

Com o passar do tempo, o moinho foi evoluindo, passando também a comercialização de trigo, farinha e farelo de trigo. Nos anos seguintes o moinho foi sofrendo mudanças, como a alteração da razão social no ano de 1965; o aumento do número de cilindros na moagem de trigo para seis, aumentando também a capacidade de moagem para 70 toneladas por semana no ano de 1968; outra alteração da razão social foi efetuada em 1969; a inclusão de um novo sócio, ocorreu em 1971 que posteriormente, em 1979, doou sua participação na empresa para a sua filha, que a partir de então, passou a ocupar a gerência da empresa.

Assim, em 1988 a empresa começou a construir um novo moinho, localizado ao lado do antigo. Inicialmente foi construído um prédio de 5 pavimentos que ficou pronto em Janeiro de 1991. A partir de fevereiro do mesmo ano, começou o processo de montagem das máquinas que ficaram prontas no mês de abril. Esta unidade moageira foi implantada utilizando as mais modernas tecnologias do setor, com máquinas totalmente elétricas. A capacidade de moagem passou a ser então de 2500 toneladas de trigo por hora, permitindo que a empresa expandisse seus mercados, atuando praticamente em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Em 1996, a empresa instalou uma balança de cargas de trigo e cargas de farinha. E, em 1997 uma série de pequenas reformas e ampliações aumentou a capacidade de moagem do moinho para 2800 a 3000 kg por hora, atendendo ao aumento da demanda pela farinha de sacos de 50 Kg. Além disso, a empresa colocou em funcionamento uma máquina automática de empacotamento de farinha em embalagens plásticas de 1 Kg, visando atingir os consumidores dos centros urbanos. Neste ano também iniciou-se a informatização do faturamento, visando acompanhar ainda mais a evolução das vendas da mesma.

A Empresa A é uma empresa da região Noroeste do Estado do RS que busca o crescimento e reconhecimento em todo o Brasil, e por isso, sob a direção da proprietária, e com mais de 40 colaboradores, sua capacidade atual de moagem é de 5000 kg por hora, atendendo ao aumento da demanda de farinhas, principalmente em empresas de massas e biscoitos, não somente do nosso estado, mas também em estados como Maranhão, Acre, São Paulo e Minas Gerais.

No ano de 2007, a empresa ampliou sua linha de produção com granolas e cereais diversificados, lançando a marca Prinat. Atualmente produz e comercializa seis tipos de Granolas (Tradicional, Light, sem Glúten, Amêndoas, Maçã Banana com Canela e Gotas de Chocolate), além de Farinha de Centeio, Proteína de soja texturizada, Aveia em Flocos e Laminada, Gérmen de Trigo, Fibra de Trigo, Farinha Integral, Linhaça em Grãos, Linhaça Moída, Linhaça Dourada em Grãos e Açúcar Mascavo.

Finalmente, em 2010 foi lançada uma linha diferenciada que visa atender um público específico: os portadores da doença celíaca, produzindo pão sem glúten e bolos sem glúten nos sabores Coco e Chocolate, além da mistura de cereais auxiliarem na redução de peso.

4.1.4 Empresa do Setor Serviço

A Empresa B é uma operadora rodoviária que oferece serviço de transporte público urbano de passageiros em uma cidade na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 01 de Outubro de 1991. De capital privado, com fins lucrativos, é responsável por todo o transporte coletivo do município. Com porte médio, realiza 429 viagens diárias, onde são transportados em média 10.000 passageiros.

Possui uma frota de ônibus com idade média de 3,8 anos, totalizando 24 veículos convencionais e 3 micro-ônibus. A sede da empresa possui uma área de 9.000m², sendo 1.600m² de área construída, compreendendo escritórios, garagem e demais áreas. A organização dispõe ainda de uma Central de Vendas em sala alugada no centro da cidade, onde é comercializado o Cartão Leve. Atuam na empresa 98 colaboradores entre motoristas, cobradores, fiscais, chefe de fiscalização, chefe do tráfego e ainda o Gerente Operacional.

Possui 07 sócios-proprietários, com percentuais iguais de participação, 03 deles atuam na empresa como Diretores. Conta com pessoas que prestam assessoria, sob coordenação direta dos Gerentes e Direção, os quais desenvolvem trabalhos nas áreas de Psicologia Organizacional, Segurança do Trabalho, Jurídico, Contábil, Qualidade e Informática.

4.2 Antecedentes ao processo de mudança

Um novo ambiente competitivo global está surgindo, não apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, mas também a partir da desintegração das barreiras de acesso de mercados anteriormente monopolizados, cartelizados e protegidos. Essas mudanças que afetam as organizações dizem respeito a uma nova era, a era da economia global, do capital humano, onde a força física não é considerada mais do que o capital intelectual. As famílias são instituições sociais interessantes e dinâmicas, pois mudam continuamente.

A orientação de Oliveira e Silva (2006, p. 58) é no sentido de que “a organização pode também ser entendida como produto desse processo de organizar, como a forma que assume toda a associação humana para atingir um objetivo comum”. Por outro lado, há processos espontâneos de evolução social que acontecem no seio de toda atividade humana organizada, sem qualquer objetivo determinado, consciente ou preciso, e que conduzem a organização.

De acordo com a entrevista aplicada na empresa A, as questões que podem levar a uma reorganização estrutural, ligadas ao ambiente externo, são as mudanças econômicas e inerentes ao ambiente interno destaca a redução de custos, porém sem perda de qualidade e produtividade. Os diferentes membros que compõem a organização e que são de gerações diferentes ajudam a explicar os períodos de ambição impulsiva e de mudanças de curso previamente pensadas.

No setor de serviços (EMPRESA B) o principal desafio da empresa, nesse ramo, é fidelizar o cliente, visto que há uma queda no número de passageiros transportados. Isso se dá por alguns fatores: as oportunidades de se ter uma vida economicamente mais estável, até mesmo as empresas estão oportunizando aos funcionários, hoje há uma grande facilidade na compra de moto ou carro. Isso impacta diretamente no serviço prestado pela empresa. A empresa tem ciência que não é um problema local, mas de nível Brasil, por isso participam de algumas feiras em outros estados e realizam visitas técnicas, através do comitê setorial de transporte multimodais de Porto Alegre, estão sempre em busca de novas informações do setor de negócios. É também através do *benchmarking* que buscam novas práticas de gestão em outras empresas do setor.

Mudança estratégica ou organizacional está intimamente ligada à cultura, sendo que esta direciona a atenção para recursos de coerência e consistência, filtrando para dentro e fora do ambiente. Além disso, ela se reflete no poder das relações organizacionais.

A Empresa A pensa que o líder nas suas funções precisa acompanhar o avanço tecnológico, mas também necessita ser mais humanista; diversificar-se versus aprofundar-se

no conhecimento de sua área; aumentar a competitividade do negócio e integrar e cooperar. O líder deve desenvolver a competência de atuar com rapidez, mas também aprimorar a qualidade, focar no global, mas agir pontualmente muitas vezes e virtualizar as relações versus humanizar o uso da tecnologia. Enfim, é saber lidar com vários paradoxos, vencendo barreiras da comunicação, pensar e atuar holisticamente e buscar a participação de todos.

Os valores passados pelos fundadores da empresa B fazem parte da cultura organizacional, que permeiam a vida organizacional até os dias atuais. Isso se afirma com a forma que a organização se relaciona com seus colaboradores e clientes, mantendo frente ao mercado um conceito de empresa sólida, honesta e que trabalha com produtos de qualidade.

Também são destacadas que as políticas de gestão de pessoas devem ser coerentes com as estratégias da organização, visto que a complexidade que caracteriza o momento que atual exige a adoção de novos paradigmas, pois as práticas utilizadas nos modelos tradicionais de gestão de pessoas tornam-se inadequadas.

4.3 A identificação do campo institucional

As organizações são classificadas em diferentes formas, de acordo com a sua estrutura, e os gestores devem entender a configuração de sua organização para garantir seu funcionamento e harmonia.

Nesse contexto, pode-se entender que a estrutura organizacional se refere ao modo como as atividades de uma organização são divididas, desenvolvidas e coordenadas. Para Oliveira e Silva (2006, p. 244), “a estrutura organizacional como o conjunto de unidades ou órgãos, interligados por meio de relações funcionais e hierárquicas, utilizando para integrar todos os recursos da organização – humanos, materiais, tecnológicos etc. -, visando alcançar objetivos predominantes.” No entanto fica claro que é a estrutura que define quem é responsável e quem deve operacionalizar as atividades, além é claro de estabelecer os canais de comunicação.

Garcia (2001) acredita que o estágio da sociedade entre irmãos representa um momento crítico na vida das empresas familiares, pois a empresa deixa de ter um dono para ter vários sócios. É necessária colaboração entre os membros, assumindo novos papéis, coincidindo muitas vezes com a ausência do pai. A decisão central a respeito da estrutura depende do julgamento de valor sobre qual forma faz mais sentido para a empresa familiar como as tradições culturais, refletidas em leis de herança, normas sociais e doutrinas.

Segundo a empresa A, salienta que tratando-se de empresa familiar, possui muitas tradições calcados no passado, valoriza mais o lado afetivo, portanto tem essa peculiaridade, ao contrário de uma empresa de origem não familiar.

É importante conhecer algumas definições, características e vantagens da empresa familiar, visto que empresas do tipo familiar estão crescendo cada vez mais no cenário econômico mundial. Segundo relato da empresa B a administração da empresa familiar é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à direção é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas.

Referindo-se ao conhecimento, o gestor da Empresa B, entende que:

O conhecimento é a competência e habilidades que os colaboradores têm para desenvolver suas funções, pois para isso eles devem ter conhecimento do ramo de atuação da empresa, do mercado que ela esta inseria, conhecer a própria cultura da empresa e seus valores e assim aplicá-los no dia a dia. Complementa ainda, que são os ativos intangíveis das pessoas.

O Gestor da Empresa B considera que a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional vem a contribuir com a empresa de forma a alinhar a busca de um mesmo objetivo, seguindo com os valores, cultura e políticas da empresa.

Sendo assim, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional desempenham um papel imprescindível no crescimento e capacidade de resposta às mudanças ambientais que as organizações são submetidas, com a necessidade de respostas rápidas às mudanças de um mercado dinâmico e incerto. Tal fato gera a necessidade do compartilhamento da informação, para que as empresas consigam a velocidade necessária em suas ações.

4.4 O processo de codificação

A orientação de Oliveira; Silva (2006, p. 332) é no sentido de que “as organizações devem agir rápido para acompanhar modificações. Elas precisam modificar-se não mais de tempos em tempos, mas o tempo todo.” Nesta mesma concepção os autores ainda lembram a importância das forças externas e internas no direcionamento das necessidades de mudanças.

Vergara (2009, p. 79), destaca que “as mudanças quem vêm acontecendo em escala global, é possível identificar a teia que tecem no ambiente de negócios em que as empresas atuam”. A medida que as organizações passam a desempenhar um papel cada vez mais expressivo na sociedade, nota-se um aumento nas possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente em que atuam. A crescente preocupação com a degradação dos recursos naturais, assim como os problemas sociais é motivo de mobilização de diferentes grupos sociais.

Complementando a ideia Oliveira; Silva (2006) afirmam que as organizações se adaptam e influenciam um ambiente em rápida mutação. Algumas grandes organizações têm

departamentos inteiros dedicados a monitorar o ambiente externo e encontrar modos de se adaptar ou influenciar aquele ambiente. As organizações modelam nossas sociedades, e gerentes preparados e informados podem modelar as organizações. O conhecimento da teoria da organização capacita os gerentes e projetar as organizações para que funcionem de forma mais eficaz.

Em relação a aprendizagem organizacional, busca-se aprender continuamente, os principais aprendizados: fazer produtos com qualidade definida para o cliente é um aprendizado, a empresa vai se especializando, se aperfeiçoando para atender determinados clientes, isso envolve novos equipamentos, novas tecnologias, busca-se conhecimento fora da empresa, sendo necessário estar atentos às inovações **(EMPRESA A)**.

A empresa A, destaca estar em constante evolução e melhorias: tanto em capacitação de pessoas, como nas máquinas e tecnologia, bem como novos produtos. Preocupada em atender novos mercados, incrementando novos produtos. É importante também que está preocupada com o ser humano, preocupada em dar melhores condições de trabalho (empresa A). Quanto à cultura, também é importante mencionar que houve mudanças quanto aos aspectos de organização, melhorias de processos e de estrutura organizacionais, porém os valores como honestidade, transparência com os clientes, colaboradores e fornecedores manteve-se desde a criação da empresa, passados de geração a geração, o que de alguma forma imortaliza seus antepassados.

Quanto ao aprendizado organizacional, considera-se algumas ocasiões que são disseminadas as diretrizes, o planejamento, estratégias, metas, indicadores, etc. para os colaboradores. Isso se dá, principalmente no momento da reunião geral. Para os membros do comitê da qualidade, considera-se um momento de aprendizagem organizacional o momento que são analisados os resultados em reuniões de Análise Crítica, que acontecem de forma semestral.

A reciclagem de aprendizado e ideias, os cursos internos e externos, o plano de aprendizagem visando o aperfeiçoamento. Também proporcionam aprendizado através de trocas de vivências onde os colaboradores de todos os setores da empresa participam, fazendo trocas de experiências de seu dia a dia de trabalho **(GESTOR DA EMPRESA B)**.

Motta (2001) afirma que as mudanças organizacionais não virão somente pela inovação tecnológica, mas pelas novas imposições valorativas. Já avançaram os modelos relativos à qualidade, à consciência ecológica, à equidade, resgatando-se valores sobre a melhoria da vida humana como projeto tanto material, espiritual e ético.

“O conhecimento e a aprendizagem é tudo, é fundamental, as reuniões proporcionam esse aprendizado, a reunião de trabalho é um aprendizado, a colocação das ideias, a gente seleciona as ideias e procura aprimorar se for o caso” **(Gestor da Empresa A)**.

Uma das empresas se destaca no que se refere a aprendizagem organizacional, por desenvolver várias ações entre os colaboradores através do Plano Anual de Treinamentos. São realizadas atividades de ações sociais e ambientais, eventos de confraternização com colaboradores e familiares, treinamentos, cursos fora da empresa e *in company*.

A disseminação do conhecimento ocorre por processo de comunicação e circulação de conhecimento, através de treinamentos e rotação de pessoas, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição de diferentes ideias, trabalho em equipes diversas, que propicia diferentes ideias para a organização (FLEURY, 2001). Como pode se observar é uma prática utilizada na Empresa A e Empresa B, pois realizam a rotatividade entre os setores, no caso de haver alguma falta, outra pessoa possa substituir e realizar o trabalho, sem deixar nada parado. A rotação no trabalho é uma das formas mais fáceis e de baixo custo para o compartilhamento de conhecimento na empresa, prevenindo falhas no processo se caso um funcionário deixar a empresa.

Nas pequenas empresas, geralmente essa prática de trocas de conhecimento acontece no dia-a-dia quando os funcionários conversam entre si. Essa prática também pode ser encarada como forma de compartilhar o conhecimento. O gestor da Empresa A observa que:

Tem um monte de profissionais que fazem o curso (...), ele acaba passando isso automaticamente no dia-a-dia do seu trabalho aos demais colegas em um processo muito simples. Como a empresa é pequena e familiar o aprendizado se dá no dia - a - dia, na prática.

O compartilhamento, a disseminação da informação e do conhecimento nas empresas pesquisadas também se dá por meio eletrônico através do e-mail, circulares, reuniões e murais.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar como os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados e são convertidos em novos valores, hábitos e rotinas em empresas familiares. O conhecimento existente em uma organização pode desempenhar um papel fundamental na diferenciação de uma empresa perante os seus concorrentes em seu ambiente de atuação. Para tanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações.

Questões como criatividade e inovação, só podem se viabilizar a partir da aprendizagem organizacional, bem como a geração e disseminação do conhecimento na

empresa. Para tanto, a boa utilização de técnicas e métodos destinados a esse fim, podem efetivamente colaborar para a viabilização desse processo com sucesso.

Sendo assim constata-se que os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, influenciam os conceitos institucionalizados, sendo assimilados e internalizados como novos valores, hábitos e rotinas para as empresas familiares. A partir desse cenário, pode-se verificar que as organizações analisadas possuem métodos, técnicas e ferramentas para a disseminação do conhecimento, influenciando em melhorias e mudanças organizacionais, bem como na geração de valor das organizações.

As principais técnicas e métodos utilizados na criação e disseminação de conhecimento nas empresas pesquisadas são: *brainstorming*, reuniões presenciais, treinamentos, treinamentos informais, cursos, compartilhamento de experiências, interações entre indivíduos na empresa, troca de documentos e relatórios, diálogos entre os colaboradores e produção de experiências orais baseadas em vivências.

Cabe salientar que as concepções e práticas de gestão também estão presentes no dia-a-dia das empresas pesquisadas, que inicia em um processo de abertura de diálogo e trocas de ideias para a melhoria das atividades bem como para sugestões e inovações. Portanto, não basta um discurso ou somente oferecer cursos e capacitações, pois é através das relações cotidianamente, dos questionamentos e reflexões que se pode colocar em prática e efetivar as mudanças e o crescimento das pessoas. As organizações são, por excelência, lugar de subjetividades, de afetividades, de angústias até por isso que cada vez mais elas tomam espaços na vida da pessoa.

Em todas as organizações foi diagnosticada a existência de técnicas, métodos e ferramentas para a disseminação do conhecimento gerado pela empresa, mesmo observando-se uma variação de intensidade da frequência de uso de cada técnica, método ou ferramenta. Portanto, o valor da empresa está nas pessoas e no conhecimento que elas geram.

Percebe-se que houve um processo consciente de identificação de princípios institucionais e que no processo de codificação foram definidos e detalhados conceitos e rotinas coerentes com os princípios institucionais da instituição. A mudança é uma realidade organizacional, e lidar com ela é uma parte fundamental do trabalho de todos os gerentes, colaboradores e qualquer membro de uma organização. No âmbito organizacional existem forças externas e internas que restringem as ações, e geralmente trazem as necessidades de mudanças, como pode-se perceber na concepção de alguns autores.

Todas as empresas familiares podem ter muito em comum, mas está claro que as diferenças entre as variadas empresas e corporações existem e elas diferem entre si de forma

importante. É fundamental levar em conta o porte, a idade, estrutura em desempenho financeiro da empresa em si para que se compreenda como sistema e como está funcionando atualmente e como necessita se desenvolver.

Assim, mais que definir a organização através da visão das pessoas que fazem parte dela, faz-se necessário enfatizar que a diversidade humana e a subjetividade devem ser consideradas já que elas compõem e dinamizam o mundo organizacional. Portanto, ler a realidade organizacional é fundamental para responder aos mais diferentes cenários complexos, divergentes e contraditórios em que a empresa está inserida.

Ramos (1981) traz a concepção de ser humano que atualmente não é uma regra; mas sim, uma exceção. Precisa-se desenvolver no indivíduo a capacidade de se distanciar de seu mundo, de seu eu interior para que um olhar crítico e reflexivo ocorra em relação à realidade que o cerca. É um grande desafio, mas que hoje se faz presente no dia a dia e também nas práticas organizacionais.

O desenvolvimento da organização está ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, visto o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, sempre aprimorando e aperfeiçoando o conhecimento e aprendizado (DUTRA, 2002). Assim, as organizações selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles atingir seus objetivos. Bem como os indivíduos possuem objetivos pessoais, que através das empresas que estão inseridos, pretendem alcançar.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são instrumentos que fazem parte de uma mesma construção, voltada a oferecer alternativas eficazes e de gestão das organizações. As empresas que buscam um bom posicionamento no cenário econômico atual devem enxergar na aprendizagem organizacional uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

As alterações no mundo empresarial vêm acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à aprendizagem, o que leva as empresas a destinarem maior atenção e investimentos nessa área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa S/A: uma aprendizagem que deu certo.** 1997. 380 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/index.html>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ANGELONI, M.T. (Coord). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** SP: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

ANTUNES, Maria Thereza pompa. **Capital intelectual.** 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2007. 139 p.

BERTON, Adriana. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional** em empresas familiares. Ijuí: Unijuí; 2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BORGES, Alex Fernando; LESCURA, Carolina; OLIVEIRA, Janete Lara. **O campo de Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 1997-2009.** Artigo Publicado o&s - Salvador, v.19 - n.61, p. 315-332 - Abril/Junho – 2012. www.revistaoes.ufba.br

CARDOSO, Heden; FREIRE, Luis. C. Mudança e aprendizagem nas Organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 163-190.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A. ; YOKOMIZO, C. A. ; CAPELLINI, G. A. . **Gestão do Conhecimento em Multinacionais: O Ambiente Organizacional como Instrumento Disseminador.** In: XXXIII EnANPAD (Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 2009, São Paulo, SP. Anais do XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ : ANPAD, 2009. v. 33. p. 1-16.

CAVEDON, N.R. ; FERRAZ, O. L. **Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre.** *Organização & Sociedade*, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.

CAVEDON & FERRAZ, 2003; BERTUCCI ET al, 2009. **(GESTÃO DE PESSOAS: PARTICULARIDADES DE EMPRESAS FAMILIARES MANAGEMENT OF PEOPLE: PARTICULARITIES OF FAMILY FIRMS** Tatiane Silva Tavares Maia).

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital.** 12. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIMAGGIO, Paul. (1991). “Constructing an organizational field as a professional object: U.S. art museums, 1920-1940”, in W. Powell and P. DiMaggio (eds), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, Univ. of Chicago Press. Pp. 267-92.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn**. In Nystrom, P.C. e Starbuck, W.H. (eds), *Handbook of organizational design* (pp. 3-27). Londres: Oxford University Press, 1981.

JOIA, Luiz Antonio. *Distributive Knowledge Transfer Processes in G2G Endeavours: A Heuristic Frame*. In: TRAUNMÜLLER, R. (ed.) **Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions**. Trauner Verlag Universität, Linz, Austria, 2006, p.170-183.

KELM, Martinho L. **Racionalidade administrativa e responsabilidade social corporativa**, pp. 26 – 58. Ijuí. Ed: Unijui. 2008.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M: ALBAGLI, Sarita. (Org.). **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, Suzana M. V.; BERESSAN, Cyndia L. Mudança organizacional: uma introdução. In: Suzana Maria Valle Lima (Org.) **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5º ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, J. S. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1976. 121 p. (Coleção Estudos Brasileiros).

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M.C.S et al. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnin,2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA,J.F.; SILVA, E.A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva , 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SCOTT, W.R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SENGE, Peter. **A dança das Mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de janeiro: Campus, 2000.

SOUZA, Yeda Swirski. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.

SOUZA, Nevil Queiroz de. **A institucionalização das ações de responsabilidade social Corporativa**: um estudo em universidades comunitárias gaúchas / Nevil Queiroz de Souza. – Ijuí, 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. 11º ed. Rio de Janeiro: 1998. 237 p.

VENTURA, Elvira, C. F. **Dinâmica da Institucionalização de Práticas Sociais**: Construído e Justificando Ações Socialmente Responsáveis no Campo das Organizações Bancárias. **Anais...** do ENANPAD, Brasília-DF, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR. , T. (Coord). **Mudança organizacional**. 4 ed, São Paulo: Atlas, 2004.

6 ANEXO

Instrumento de pesquisa

Entrevista:

Caracterização do Respondente:

1) Cargo: _____

- 2) Idade: _____
- 3) Gênero: F () M ()
- 4) Profissão: _____
- 5) Formação acadêmica: _____
- 6) Função na organização: _____
- 7) Tempo na função: _____
- 8) Tempo na organização: _____

Informações Gerais:

- 1) Questões introdutórias
 - a. Organograma organizacional.
 - b. Quais são as suas responsabilidades atuais e quanto tempo você está no seu cargo atual?
 - c. Tem um sistema de informações? Qual a linguagem usada pelo sistema de informações;
 - d. Você poderia me dar uma breve visão geral do sistema de informações em seu negócio?
 - e. Número de funcionários;
 - f. Faturamento anual;
 - g. % de receita com cada atividade;
 - h. A organização sabe qual a posição no mercado, considerando as empresas da região noroeste? Se sim, qual a posição, % a mais de alunos em relação ao concorrente.

Questionamentos sobre fatores institucionalização

- a) os antecedentes ao processo de mudança;
 - ✓ Questões que podem levar a uma reorganização estrutural na empresa;
 - ✓ Necessidades recorrentes de informações precisas em tempo hábil para a tomada de decisão.
- b) as características organizacionais e operacionais da organização; e
- c) o processo de modelagem utilizado para a concepção do sistema de informações
 - ✓ Identificação do campo institucional;
 - ✓ Processo de codificação.